

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Doroteja Horvatek**

**FRANCHISING U MODNOJ INDUSTRIJI**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2018.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Doroteja Horvatek**

**Matični broj: 44399/15-R**

**Studij: Primjena informacijske tehnologije u poslovanju**

**FRANCHISING U MODNOJ INDUSTRIJI**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentorica:**

**Dr. sc. Zrinka Lacković Vincek**

**Varaždin, rujan 2018.**

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

U ovome radu analizirat će se *franchising* u modnoj industriji. Svake godine se na tržištu pojavljuje sve više franšiza, što znači da franšizno poslovanje predstavlja učinkovit način širenja, jer omogućuje jačanje tržišne pozicije i širenje distribucijskih kanala za vlastite proizvode ili usluge. Budući da pojam *franchising* mnogi u najvećoj mjeri vežu uz *brendove* prehrambene industrije, kao što su Coca Cola, McDonald's, Subway i drugi, ovaj rad će istražiti drugačiji pogled na *franchising* koji je vezan uz modnu industriju. *Franchising* je u modnoj industriji podjednako zastupljen, ako ne čak i više nego u prehrambenoj industriji, što će se u ovome radu i prikazati. Stoga će se u radu obraditi i istražiti što su to franšize i franšizno poslovanje općenito, zatim kako se ono može primijeniti i kako se primjenjuje u modnoj industriji, koje su prednosti uvođenja franšiznog poslovanja za postizanje konkurentnosti na tržištu, navesti će se nekoliko primjera modnih kuća koje posluju kao franšize i ukratko će ih se opisati te na njihovim primjerima prikazati kako se takav način poslovanja odražava na njihovu uspješnost poslovanja.

Ključne riječi: franchising, davatelj franšize, primatelj franšize, modna industrija, Benetton, Mango

# Sadržaj

1.	Uvod .....	1
2.	Franchising .....	2
2.1.	Pojam i nastanak franchisinga .....	2
2.2.	Franšizni sustav .....	3
2.3.	Vrste franchisinga .....	4
2.4.	Prednosti i nedostaci franchisinga .....	6
2.5.	Franchising u svijetu, Europi i Republici Hrvatskoj .....	8
2.6.	Modna industrija i franchising .....	9
2.6.1.	Franchising u modnoj industriji u Republici Hrvatskoj .....	10
3.	Primjer franchisinga u modnoj industriji – Benetton Grupa .....	12
3.1.	Osnovne informacije o Benetton Grupi .....	12
3.1.1.	Povijest Benetton Grupe .....	13
3.1.2.	Brendovi i dizajn Benetton Grupe .....	14
3.1.3.	Prodavaonice Benetton Grupe .....	15
3.1.4.	Logistika Benetton Grupe .....	16
3.2.	Komunikacija i oglašavanje Benetton Grupe .....	16
3.3.	Društvena odgovornost Benetton Grupe .....	18
3.3.1.	Proizvodnja, upravljanje opskrbom i proizvodi Benetton Grupe .....	18
3.3.2.	Međusobni odnosi i humanitarni rad Benetton Grupe .....	20
3.4.	Franšizni sustav Benetton Grupe .....	21
4.	Primjer franchisinga u modnoj industriji – Mango .....	24
4.1.	Osnovne informacije o tvrtki Mango .....	24
4.1.1.	Povijest tvrtke Mango .....	25
4.1.2.	Mango brendovi i dizajn .....	26
4.1.3.	Mango prodavaonice .....	27
4.1.4.	Logistika tvrtke Mango .....	28
4.2.	Komunikacija i oglašavanje tvrtke Mango .....	29

4.3.	Društvena odgovornost tvrtke Mango .....	30
4.3.1.	Proizvodnja, upravljanje opskrbom i proizvodi tvrtke Mango .....	31
4.3.2.	Međusobni odnosi i humanitarni rad tvrtke Mango .....	32
4.4.	Mangov franšizni sustav .....	33
5.	Zaključak .....	36
	Popis literature .....	37
	Popis grafikona .....	39
	Popis tablica .....	40

# 1. Uvod

Postoje mnoge strategije nastupa na novim tržištima, ali sve više *brendova* diljem svijeta otkriva da je franšizno poslovanje najučinkovitija strategija jer ima pravu ravnotežu između održavanja kontrole *brenda* i upravljanja rizikom kapitala, kao i razne ostale prednosti za sve sudionike franšiznog sustava. *Franchising* se u najvećoj mjeri veže uz ugostiteljstvo i prehrambenu industriju, iako se proteže i kroz gotovo sve ostale industrije, samo što je to manje poznato.

Budući da se pojam *franchisinga* najčešće veže uz prehrambenu industriju, cilj je bio istražiti jedan manje poznati aspekt *franchisinga*, modnu industriju, stoga je tema ovog završnog rada *Franchising* u modnoj industriji. Svrha i cilj rada je prikazati taj drugačiji pogled na *franchising* i dokazati da je modna industrija sektor u kojem je franšizno poslovanje najzastupljenije. Tema je obrađena kroz tri poglavlja.

Prvo poglavlje usmjereno je na objašnjavanje teoretskog dijela *franchisinga*. Na početku poglavlja objašnjen je sam pojam *franchisinga*, zatim franšizni sustav i njegovi sudionici, nakon toga su navedene prednosti i nedostaci za svakog sudionika sustava, zatim vrste *franchisinga*, ukratko je opisan *franchising* u svijetu i naposljetku je navedeno kako se *franchising* razvijao i kako se razvija u modnoj industriji. Drugo poglavlje usredotočeno je na jedan od odabranih primjera *franchisinga* u modnoj industriji, a to je Benetton Grupa. Prvo se iznose osnovne informacije o Benetton Grupi, zatim nešto o načinu na koji komuniciraju s partnerima, kupcima i cijelim svijetom, nakon toga opisana je njihova uloga i djelovanje s obzirom na društvenu odgovornost te je na samom kraju opisano ono najvažnije, njihov franšizni sustav. Treće poglavlje također donosi detaljan opis još jednog primjera *franchisinga* u modnoj industriji, tvrtke Mango. Na početku poglavlja navedeni su osnovni podaci i informacije o Mangu, nakon toga opisani su načini i oblici ostvarivanja komunikacije s partnerima, kupcima i cijelim svijetom, zatim je prikazano koje aktivnosti Mango poduzima u kontekstu društvene odgovornosti te je naposljetku opisan način funkcioniranja njihovog franšiznog sustava.

Pri izradi završnog rada korištene su sljedeće metode znanstvenog istraživanja: metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda komparacije, metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije. Izvori podataka korišteni u svrhu prikupljanja informacija za pisanje rada su knjige, znanstveni članci, doktorske disertacije i diplomski radovi dostupni na internetu, kao i službene internetske stranice tvrtki navedenih kao primjer *franchisinga* u modnoj industriji.

## 2. Franchising

Postoji puno različitih definicija *franchisinga*, no u suštini sve one govore isto. *Franchising* je vrsta strategije nastupa na stranim tržištima koja će biti objašnjena u ovom poglavlju. Prvo je biti objašnjen sam pojam *franchisinga* i njegov nastanak, zatim franšizni sustav i sudionici, nakon toga su navedene prednosti i nedostaci za svakog sudionika tog oblika poslovanja, zatim vrste *franchisinga*, *franchising* u svijetu i naposljetku nešto o *franchisingu* u modnoj industriji.

### 2.1. Pojam i nastanak franchisinga

*Franchising* se najčešće definira kao proširenje poslovanja poslovnim ugovornim odnosom između primatelja i davatelja franšize, pri kojemu davatelj franšize proslijeđuje svoja znanja, reputaciju, poslovni uspjeh, proizvodnju, marketinške tehnike, kao i svoju podršku primatelju franšize koji mu zauzvrat plaća franšiznu pristojbu i postotak od ostvarene mjesečne prodaje proizvoda ili usluga. *Franchising* je dakle posebna poslovna strategija standardiziranja i ponavljanja svih procesa nekog uspješnog poslovnog sustava. Pod time se podrazumijeva prenošenje prava prodaje, proizvodnje i/ili distribucije proizvoda (ili usluga) jedinstvene marke na poslovnog suradnika, zajedno sa stečenim znanjima i iskustvom, uz plaćanje određene naknade (Andrijanić, 2012, str. 278; Matić, 2016, str. 414-415).

Prema Krupka, Ozretić Došen i Previšić (2012) *franchising* se prvi put pojavio početkom devetnaestoga stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama u obliku nešto drugačijem nego danas, koji je bio isključivo vezan uz distribuciju naftnih derivata i nastanak lanaca benzinskih crpki. Matić (2016) navodi da je suvremeni oblik *franchisinga* kakav danas poznajemo nastao krajem devetnaestoga stoljeća. Također navodi i da različita literatura potvrđuje da su velike kompanije poput Coca-Cole, General Motorsa, Singera i drugih bile prve koje su ovu strategiju poslovanja uspješno razvile i primijenile, započevši tako *trend* potpuno novog oblika nastupa na tržištu. Nakon toga je uslijedilo njegovo brzo širenje kojemu je uvelike pogodovala nemogućnost efikasnog suprotstavljanja manjih tvrtki velikim poduzećima koja su počela uvoditi skupe marketinške metode plasmana, tako da su manje tvrtke bile primorane pronaći način na koji će moći surađivati s velikim tvrtkama.

Andrijanić (2012) naglašava da je važnost *franchisinga* ponajviše u osiguranju plasmana proizvoda i usluga na što širem tržištu te u ostvarivanju profita temeljem nečega što je svjetski poznato i što samim time znači da se velik broj potrošača već navikao na to.



Najpoznatiji primjeri *franchisinga* u praksi vežu se uz prehrambenu industriju i ugostiteljstvo, pa i trgovinu. Tako imamo poznate *fast food* restorane poput McDonald's-a, Subway-a, Nordsee-a i drugih, i nimalo manje poznate svjetske lance hotela kao što su Sheraton, Hilton, Intercontinental i slični, kao i poznate lance supermarketa kao što je na primjer Spar. Usprkos tome što je najzastupljeniji u navedenim sektorima, *franchising* se kao poslovna strategija može primijeniti, odnosno, primjenjuje se i u drugim industrijama i gospodarskim djelatnostima.

## 2.2. Franšizni sustav

Sustav *franchisinga* čine jedan davatelj franšize i jedan ili više primatelja (korisnika) franšize iz različitih zemalja, čiji je odnos određen ugovorom i u pravilu svi imaju ista prava i obveze.

Davatelj franšize je najčešće pravna osoba, svjetski poznata tvrtka ili međunarodno poduzeće koje posjeduje proizvode priznate, jedinstvene, prepoznatljive i originalne marke te sustava distribucije i plasmana proizvoda ili usluga koji dopušta primateljima franšize pravo poslovanja pod njegovim trgovačkim imenom, a zauzvrat dobiva određenu naknadu ili ostvaruje neke druge prednosti.

Primatelj ili korisnik franšize može biti pravna ili fizička osoba, poduzetnici ili pak mali ili srednji subjekti koji poznaju uvjete na lokalnom tržištu i zainteresirani su započeti poslovanje s proizvodom ili uslugom za koji znaju da će im zbog svoje popularnosti i kvalitete donijeti financijski povoljan rezultat poslovanja i osigurati im uspješnu poslovnu budućnost (Andrijanić, 2012, str. 279; Krupka i sur, 2012, str. 147; Matić, 2016, str. 414-415).

Franšizni sustav čine davatelj franšize i svi njegovi primatelji franšize. Budući da davatelj franšize posjeduje dugogodišnje iskustvo poslovanja u određenoj djelatnosti kojom se bavi i uložio je trud u izgradnju prepoznatljivosti marke, njegov glavni zadatak je da osigura daljnje funkcioniranje i napredovanje sustava, kao i očuvanje vrijednosti, prepoznatljivosti i kvalitete marke na temelju koje cijeli franšizni sustav stvara identitet i reputaciju kod potrošača. Ukoliko davatelj franšize želi ostvariti takav način širenja, on će odabrati područje na kojem želi otvoriti svoje podružnice i dati franšizu zainteresiranom lokalnom poduzeću te će se uz njegovu pomoć proširiti na to područje. Prodajući franšizu primatelju, davatelj mu odaje svoje tajne uspješnog poslovanja i daje mu pravo korištenja svog imena odnosno marke. Time se također između njih dijele troškovi i rizik te naposljetku dobit i rezultati rasta poslovanja (Alpeza i Erceg, 2012).

Kako objašnjava Matić (2016), davatelj franšize ulazi u ovakav oblik poslovnog odnosa ako ne želi ili ne može samostalno ući na neko strano tržište. Takvim načinom poslovanja on si

osigurava zaradu, porast tržišnog udjela i širenje na tržištu bez nekih posebnih investicijskih ulaganja, kontrolu nad konkurencijom i nad poslovanjem primatelja franšize. Kontrola ima vrlo važnu ulogu u sustavu franšizinga, a provodi se vrlo često, najavljenim ili nenajavljenim inspekcijama pri čemu se prije svega kontrolira kvaliteta proizvoda, a zatim i poslovanje općenito, iako su primatelji franšize obavezni redovito dostavljati izvješća i informacije o poslovanju. Time davatelj franšize ima uvid u stanje poslovanja primatelja franšize i njihovo poštivanje ili nepoštivanje sklopljenog ugovora.

Kao što je već spomenuto, odnosi između sudionika sustava reguliraju se ugovorom o franšizi. Krupka i sur. (2012) navode da se njime određuju uvjeti udruživanja, kupnje i zakupa koji su kod svakog ugovora različiti, a određuju se ovisno o utjecaju pojedinog sudionika i kvaliteti međusobnog odnosa.

Postoje kratkoročni (jedna do tri godine) i dugoročni ugovori (pet do dvadeset godina) s tim da se u praksi najčešće sklapaju dugoročni, a ukoliko dođe do sklapanja kratkoročnih, oni se onda sklapaju uz klauzulu automatskog obnavljanja ugovora nakon isteka. Matić (2016) dodaje i da se u svakom ugovoru o franšizi određuju dvije vrste naknada koje je primatelj dužan plaćati davatelju franšize, a one se nazivaju paušalna naknada (engl. *fee*) i franšizing naknada (engl. *royalty*). Paušalna naknada se pritom odnosi na tržišnu vrijednost prava, troškove usluga, znanja, iskustva i tajne uspjeha koje davatelj ustupa primatelju franšize. Ona se plaća prilikom sklapanja ugovora, a ponekad čak i ranije. S druge strane, franšizing naknada plaća se konstantno tijekom trajanja ugovora. Ona se najčešće obračunava na temelju ostvarenog prihoda odnosno dobiti primatelja franšize.

## 2.3. Vrste franchisinga

Postoji više načina podjele i klasifikacije *franchisinga* prema različitim kriterijima, ali uglavnom se svi franšizni sustavi međusobno razlikuju prema vrsti znanja koja se prenosi primateljima franšize (engl. *know-how*), vrsti djelatnosti ili načinu organizacije sustava.

Podjela koja se javlja u najvećem broju literature je ona koju opisuje i Matić (2016), prema kojoj se *franchising* dijeli na *franchising* proizvoda (robe), *franchising* usluga i industrijski *franchising*.

*Franchising* proizvoda je tip *franchisinga* gdje je predmet prodaje poslovno znanje, iskustvo prodaje i sustav distribucije proizvoda do krajnjeg kupca. Realizira se sklapanjem dvaju ugovora: ugovorom o *franchisingu* između davatelja i primatelja franšize te kupoprodajnim ugovorom između primatelja franšize i krajnjeg kupca proizvoda.

*Franchising* usluga je oblik *franchisinga* u kojem je predmet prodaje neka usluga, a najčešće su to usluge iz područja ugostiteljstva i hotelijerstva. Predmet ugovora kod ovakvog oblika *franchisinga* je kombinacija ustupljenih prava koja su prenesena na primatelja franšize.

Industrijski *franchising* naziva se još i proizvodni *franchising*, a to je vrsta *franchisinga* u čijem je središtu promet i djelomična proizvodnja proizvoda kako bi se mjesto proizvodnje približilo mjestu prodaje, s tim da primatelj franšize sve kontrolira i organizira na temelju poslovne koncepcije davatelja franšize. Predmet ugovora je proizvodnja i prodaja proizvoda.

Sljedeća klasifikacija koja se najčešće javlja jest ona koju spominju Alpeza i Erceg (2012), koja prema vrsti znanja koje se prenosi primateljima franšize dijeli *franchising* na dva osnovna oblika, a to su *franchising* distribucije proizvoda i *franchising* poslovnog formata.

*Franchising* distribucije proizvoda znači da primatelj franšize stječe pravo ekskluzivne distribucije proizvoda na unaprijed definiranom području od strane davatelja franšize. Primatelj franšize u tom slučaju plaća ime *brenda*, stoga je važno biti siguran u veličinu i snagu tog *brenda*. Primjerice, neko ime odnosno *brend* može biti izuzetno poznato i renomirano u nekim zemljama Europe ili svijeta, a postoji mogućnost da je potpuno nepoznato kupcima u Hrvatskoj. Najznačajnije obilježje *franchisinga* distribucije proizvoda je upravo to što davatelj franšize (pro)daje pravo korištenja svog trgovačkog imena i logotipa primatelju franšize, ali mu ne pomaže oko samog sustava i modela poslovanja. Ovaj oblik *franchisinga* predstavlja najveći postotak ukupne maloprodaje svih postojećih franšiza, a neki od primjera su Coca-Cola, Goodyear Tires, Ford Motor Company i John Deere.

S druge strane, *franchising* poslovnog formata objedinjuje oba prethodno spomenuta kriterija, što znači da ovaj oblik *franchisinga* osim prava korištenja nečijeg *brenda*, primatelju franšize omogućava i dostupnost poslovnog modela odnosno recepta za uspješno poslovanje u toj djelatnosti. Stoga kod ove vrste *franchisinga* nije nužno da *brend* bude poznat na tržištu na koje se želi izaći. Budući da je primatelj franšize upoznat s načinom poslovanja davatelja franšize, za koji je dokazano da je inovativan i osigurava konkurentsku prednost, nije potrebno brinuti se za popularnost *brenda*. Ukoliko se i radi o potpuno nepoznatom imenu, moguće je da primatelj franšize sam radi na izgradnji *brenda* i uspije u tome. Većina danas dostupnih franšiza su franšize poslovnog formata, a najpoznatiji primjeri su Subway, McDonald's, Burger King i Wendy's.

Nadalje, kako navode Bogojević i Wiśniewski (2013), prema organizaciji sustava *franchising* dijelimo na direktni *franchising*, višestruki *franchising*, master franšizu i regionalno zastupništvo.

Direktni *franchising* je kada davatelj franšize zaključi ugovor s jednim primateljem franšize i da mu pravo korištenja franšize na određenom teritoriju. Ovaj oblik se smatra najjednostavnijim i najčešćim načinom razvoja franšiznog sustava. Franšizni ugovor se sklapa neposredno između davatelja i primatelja, nakon čega davatelj daje primatelju licencu, provodi stalnu kontrolu aktivnosti i poslovanja, uz pružanje pomoći i savjetovanja, obuke i sličnog.

Višestruki *franchising* koristi se kada davatelj franšize želi otvoriti veći broj prodavaonica na određenom teritoriju, u određenom vremenskom roku. Ugovor se tada zaključuje izravno s primateljem koji se obvezuje otvoriti određeni broj prodavaonica na točno određenom teritoriju, sukladno definiranom roku. Karakteristično za ovaj oblik *franchisinga* je da davatelj ne daje licencu primatelju franšize, već se za otvaranje svakog pojedinačnog prodajnog mjesta zaključuje izravan ugovor o *franchisingu*.

Master franšiza je odnos kojim davatelj daje primatelju franšize ekskluzivno pravo da na ugovorenom teritoriju primatelj može dati „podfranšizu“ sklapanjem franšiznog ugovora s novim korisnicima, takozvanim „podprimateljima“ franšize. Master franšiza je složen poslovni odnos i podrazumijeva postojanje tri ugovorne strane: davatelj, primatelj master franšize i podprimatelj (ili podprimatelji ako ih je više). Davatelj franšize zadržava potpunu kontrolu nad sustavom i ima pravo na konačno odobrenje promjena koje primatelj master franšize može predložiti.

Regionalno zastupništvo određuje se ugovorom o zastupanju na određenom teritoriju, kojim davatelj franšize regionalnom zastupniku (može biti osoba ili tvrtka) daje pravo pronalaženja potencijalnih primatelja franšize s kojima bi davatelj franšize kasnije mogao neposredno sklopiti franšizni ugovor. Dužnosti regionalnog zastupnika se svode na lokalno oglašavanje, obuku i nadzor primatelja franšize.

## **2.4. Prednosti i nedostaci franchisinga**

Kao i svi oblici nastupa i izlaska na tržište, strategija *franchisinga* također ima svoje prednosti i nedostatke, kako za davatelja franšize, tako i za primatelja.

Kako navode Alpeza i Erceg (2012), iz perspektive davatelja franšize prednosti su brojne. Franšizno poslovanje mu omogućuje postizanje bržeg rasta i širenja na tržištu uz istovremeno smanjenje troškova ulaganja. Također, ovaj oblik poslovanja davatelju franšize donosi i minimiziranje rizika, kako poslovnih, tako i financijskih. Smanjenje troškova oglašavanja je isto tako vrlo bitna prednost jer je općepoznato da se velike količine novca troše na oglašavanje, što je svakako lakše podnijeti ukoliko svi primatelji franšize pridonose budžetu za oglašavanje. Velika većina poduzetnika koji su danas vrlo uspješni i poznati davatelji franšize, gotovo sigurno ne bi bili tako uspješni da nisu iskoristili sve prednosti koje nudi ovaj oblik poslovanja. Svi navedeni elementi dakako dovode do povećanja prihoda i povećanja vrijednosti franšiznog sustava, što naposljetku potiče zainteresiranost kod potencijalnih budućih primatelja franšize.

Usprkos tome, postoje i neke negativne strane *franchisinga* za davatelja franšize. Ovdje je najvažnije istaknuti smanjenu mogućnost nadziranja i kontrole poslovanja franšiznih podružnica. Ono što slijedi iz toga je i moguće nepoštivanje ili nepridržavanje ugovornih odrednica i procedura poslovanja od strane primatelja franšize, što može stvarati velike probleme davatelju franšize. Još jedan nedostatak je i manja zarada davatelja franšize budući da se profit dijeli s primateljem franšize. Može doći i do problema u odnosima, točnije do sukoba s primateljem franšize ukoliko davatelj franšize zauzme diktatorski stav prema primatelju ili ako dođe do neposlušnosti primatelja franšize zbog razvijanja pretjerane samodopadnosti, samouvjerenosti i neovisnosti.

Što se tiče primatelja franšize, on ne bi ni ulazio u *franchising* da nije uvidio broje prednosti koje će mu taj oblik nastupa na tržištu donijeti. Najznačajnije od tih prednosti su prijenos znanja i iskustva od davatelja franšize te njegovog već potvrđeno uspješnog sistema poslovanja. Ono što je također od neizmjerne važnosti jest korištenje poznatog i cijenjenog imena, marke i reputacije, što primatelju franšize odmah u početku može osigurati uspjeh. Potrebno je kao prednost navesti i manji rizik od neuspjeha, pomoć prilikom odabira lokacije, tehničku i marketinšku podršku te ostale koristi koje primatelj dobiva od davatelja franšize, kao i zaštita od konkurencije.

Međutim, postoje i razni nedostaci za primatelja franšize. Kako navodi Erceg (2012), gubitak neovisnosti je svakako najvažniji od njih i ukoliko primatelj franšize nije svjestan toga, postoji velika mogućnost da će doći do sukoba s davateljem franšize. Iz toga slijedi i potencijalna nefleksibilnost franšiznog sustava, na što bi se primatelj franšize trebao pripremiti prije stupanja u ovakav oblik ugovornog odnosa. Još neki od nedostataka su i primateljeva očekivanja prevelike zarade koja svakako nije moguća jer određeni dio dobiti pripada davatelju, kao i već navedeni potencijalni sukobi s davateljem ili čak sa ostalim primateljima

franšize. Ovdje još valja napomenuti i potrebu za neprestanim usuglašavanjem sa standardima koje propisuje davatelj franšize, kao i financijske obaveze i naknade prema davatelju franšize koje primatelj mora plaćati bez obzira na ostvarenu dobit.

## 2.5. Franchising u svijetu, Europi i Republici Hrvatskoj

Prema istraživanju koje je provela *International Franchising Association* (skraćeno IFA) tijekom 2017. godine u SAD-u aktivno je poslovalo oko 750.000 franšiznih objekata koji zapošljavaju više od 8 milijuna ljudi. Ovaj sektor imao je bruto domaći proizvod od čak 426 milijardi dolara, što je povećanje od 21 milijarde dolara u odnosu na 2016. godinu. Franšizno poslovanje u SAD-u je ključ uspjeha, budući da je dokazano kako sva franšizna poduzeća stvaraju više radnih mjesta, bržim tempom od ukupnog gospodarstva, a bilježe i veću prodaju i rast od ostalih poduzeća. Restorani predstavljaju daleko najveći broj franšiznih objekata, što potvrđuje brojka od 237,6 milijardi dolara njihovog *outputa*.

Prema podacima *European Franchise Federation* (skraćeno EFF), u Europi je tijekom 2014. godine poslovalo gotovo 14.000 davatelja franšize na preko 500.000 lokacija. Godine 2010. su franšizni sustavi u Europi imali više od 3 milijarde zaposlenih. Na vrhu po broju davatelja franšize prema podacima iz 2014. godine u Europi je Francuska gdje se taj broj kreće oko 1.500, a slijedi ju Turska s oko 1.200 davatelja.

Od top 10 franšiza u Europi, prema *Franchise Europe* listi top 500 franšiza, najzastupljenije su američke franšize kojih je čak 8, a to su: 7-Eleven, Subway, McDonald's, KFC, Pizza Hut, Burger King, Domino's Pizza i Dunkin' Donuts. U top 10 franšiza osim američkih, nalaze se još japanski Kumon i nizozemski Spar.

Tablica 1: Top 10 franšiza u Europi u 2018. godini

Rang	Naziv franšize	Jedinice	Osnovano	Država	Industrija
1	7-Eleven	60.000	1927.	Sjedinjene Američke Države	Maloprodajne franšize
2	Subway	44.819	1965.	Sjedinjene Američke Države	Franšize hrane
3	McDonald's	36.500	1955.	Sjedinjene Američke Države	Franšize hrane
4	Kumon	25.840	1958.	Japan	Obrazovne franšize
5	KFC	19.955	1930.	Sjedinjene Američke Države	Franšize hrane
6	Pizza Hut	15.605	1958.	Sjedinjene Američke Države	Franšize hrane
7	Burger king	15.000	1954.	Sjedinjene Američke Države	Franšize hrane
8	Domino's Pizza	13.200	1960.	Sjedinjene Američke Države	Franšize hrane
9	Spar	12.176	1932.	Nizozemska	Franšize hrane
10	Dunkin' Donuts	12.000	1950.	Sjedinjene Američke Države	Franšize hrane

(Izvor: Franchise Europe, bez dat.)

Prema Ercegu (2012) Hrvatska ima oko 170 aktivnih franšiznih sustava koji posluju na više od 950 lokacija i zapošljavaju oko 17.000 ljudi. Od ukupnog broja franšiza na hrvatskom tržištu oko 13% franšiznih sustava je hrvatskog porijekla. Među najpoznatijim domaćim franšiznim sustavima su Body Creator, Bio&Bio, Surf'n'Fries, Chill Frozen Yoghurt, San Francisco Coffee House i drugi.

## 2.6. Modna industrija i franchising

Modna industrija obuhvaća odjeću i tekstil, obuću, modne dodatke, nakit, proizvode za njegu i ljepotu i slično. Budući da modna industrija obuhvaća odnosno čini velik dio cjelokupnog tržišta, čak 60%, nije ni čudno da je to bila prva industrija koja je uspjela postići maloprodajni *boom* širom svijeta. Modna industrija je također jedna od prvih industrija koje je počela koristiti franšizni potencijal. Najbrže rastući sektori bili su odjeća i tekstil, a uslijedili su njega i ljepota te obuća („Franchising In Fashion Industry“, 2009).

Italija i Francuska su oduvijek bile svjetske modne ikone. Međutim, globalizacija dvadesetoga stoljeća i snažna financijska kriza dvadesetprvoga stoljeća prvo je gurnula tržište prema Sjedinjenim Američkim Državama (zahvaljujući njihovoj snažnoj konkurentskoj prednosti u uvjetima ekonomije razmjera i masovnoj opskrbi), a zatim i prema azijskom tržištu (mogućnost proizvodnje po nižim cijenama nego zemlje u Europi i SAD-u). Tako je izvoz tijekom godina postao neizmjereno važan element za modnu industriju, posebice u današnje vrijeme.

Tradicionalno su modni *brendovi* imenovali distributere koji su isporučivali robu na maloprodajnim mjestima, gdje su proizvodi stavljeni na tržište u kategorijama, a osoblje trgovine preuzelo je odgovornost da prikaže proizvode prema potrebama potrošača. Kako se koncept za prodaju proizvoda podredio važnosti *brenda*, postupno se razvila era ekskluzivnih robnih marki, što je potaknulo veću lojalnost trgovaca, veću prodajnu podršku, veću kontrolu nad tržištem, bolje predviđanje i inventar. Međutim, ovakve se trgovine nisu mogle natjecati na temelju lokacije, iskustva, vrijednosti i promjena, već samo na temelju visokih cijena, visoke marže i niske količine, a s obzirom na sve ove elemente, tradicionalne trgovine su daleko superiornije od ekskluzivnih trgovina. Isto tako, poslovna održivost ubrzo je postala izazov.

S ciljem prevladavanja tih izazova, došlo je do uvođenja modela *franchisinga* koji se temelji na činjenici da se maloprodaja transformirala i nakon što bi se kupac prilagodio kupnji u ekskluzivnim trgovinama, što je potrajalo nekoliko godina, tvrtke bi postale održive na tržištu. Time se *franchising* u modi razvio kao način povećanja prodaje i postizanja boljeg

pozicioniranja robne marke jer su im ovakve trgovine donijele potrebnu popularnost i prepoznatljivost.

Dokazano je da sustavna kontrola usvojena u franšizingu može dovesti do poboljšanih performansi jedinica. U zemlji kao što je Australija, postoje dokumentirani dokazi da nakon što su se pretvorili u franšizu, korporativne trgovine su postigle povećanje prodaje od dvadeset do trideset posto. To doista dokazuje da je *franchising* vrhunski poslovni alat. Mnogi tržišni savjetnici savjetuju *brendovima* usvajanje strategije *franchisinga* kako bi si osigurali brže prodiranje i širenje na tržištu. Za države kao što su Indija, Kina, Australija, SAD i slične, *franchising* je jedini izvediv model, kako za male tvrtke tako i za velike korporacije, da prođu u gradove („Franchising In Fashion Industry“, 2009).

Navedene države su specifične po nekim svojim atributima poput široke rasprostranjenosti, multikulturalne geografije i sličnog te zbog toga predstavljaju problem za modne *brendove* s planovima proširenja. *Franchising* je idealno rješenje za taj problem jer on omogućuje davatelju franšize da uz pomoć primatelja franšize razumije kulturalne afinitete potrošača što stvara uvjete za učinkovitiji i brži rast i širenje. Pored toga, lokalni partner (primatelj franšize) upućen je i u situaciju s nekretninama na ciljanoj lokaciji, bolje razumije potrošače i način na koji lako doprijeti do njih. Davatelji franšize tako dobivaju razumijevanje tržišne dinamike i kategoriziranu analizu prodaje od svojih partnera, što im olakšava cjelokupno planiranje. Neki davatelji također daju primateljima franšize slobodu u odlučivanju i odabiru što će prodavati u svojim trgovinama (Gugnani, bez dat.).

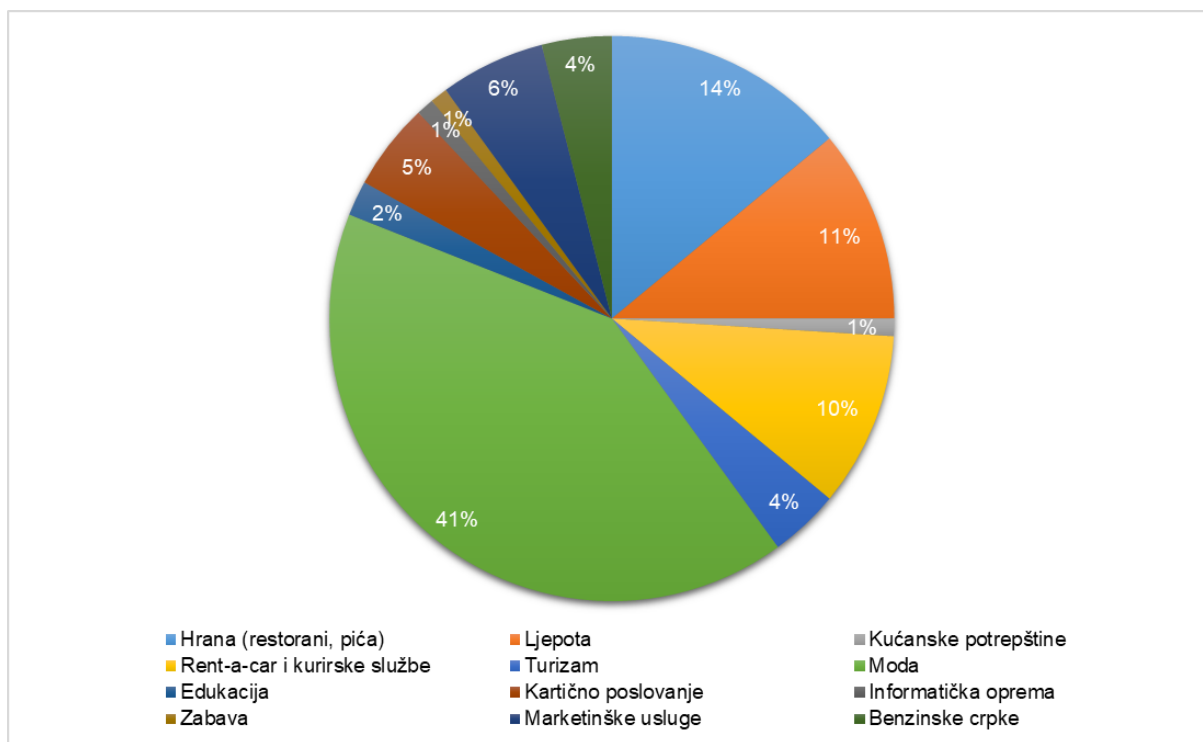
### **2.6.1. Franchising u modnoj industriji u Republici Hrvatskoj**

Što se tiče *franchisinga* u modnoj industriji u Hrvatskoj, njegov početak veže se uz osamdesete godine prošlog stoljeća kad je Varteks dobio franšizu za proizvodnju Levi's-a. U Varteksovom pogonu u Novom Marofu se od 1984. do 2007. godine proizvodila, odnosno izrađivala odjeća robne marke Levi's. Nakon toga Levi's je odlučio zatvoriti proizvodnju u Hrvatskoj te je s Varteksom potpisao ugovor o distribuciji za Hrvatsku i zemlje regije, koji je raskinut 2013. godine zbog nelikvidnosti poslovanja (Špac, 2013).

Nadalje, kao što navode Čičić i Erceg (2013), krajem devedesetih godina prošlog stoljeća počinje razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj kupovinom modnih marki kao što su Esprit, Escada, Palmers, Yves Rocher i sličnih od strane velikih trgovačkih lanaca poput Irlisa i Tekstilprometa. Broj franšiza zatim raste kao posljedica otvaranja novih velikih trgovačkih centara i s tim nam dolaze franšize poput Geoxa, Terranove, Calzedonie i brojnih drugih. U tom trenutku broj franšiznih sustava koji posluju u Hrvatskoj prešao je stotinu. Važno je



naglasiti činjenicu da je najveći dio franšiznog poslovanja u Hrvatskoj tada bio vezan upravo uz modnu industriju pri čemu su velike tvrtke poput Sportine, Iris Mode, Tekstilprometa i sličnih imale i po nekoliko različitih franšiza na svojim prodajnim mjestima.



Grafikon 1: Franchising u Hrvatskoj prema udjelima u sektorima 2012. godine  
(Izvor: Erceg, 2012)

Kao što se vidi na grafikonu 1, modna industrija daleko prednjači u postotku franšiznog poslovanja u Hrvatskoj (41%), a slijede ju, sa znatno manjim postotkom, franšize hrane (14%) u koje ulaze restorani i pića, zatim ljepota (11%) te *rent-a-car* i kurirske službe (10%). Budući da do sada nije provedeno istraživanje korištenja franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj, važno je napomenuti da se ovi podaci temelje na procjenama, a ne na statističkim izvorima.

### 3. Primjer franchisinga u modnoj industriji – Benetton Grupa

Ovo poglavlje donosi detaljan pregled jednog od odabranih primjera *franchisinga* u modnoj industriji, a to je Benetton Grupa. Prvo će se iznijeti osnovne informacije o Benetton Grupi, zatim nešto o načinu na koji kao grupa komuniciraju s partnerima, kupcima i cijelim svijetom, nakon toga bit će opisana njihova uloga i djelovanje s obzirom na društvenu odgovornost te će na samom kraju biti opisan njihov franšizni sustav. Sve informacije i podaci spomenuti u ovom poglavlju temelje se na informacijama dostupnim na službenoj stranici Benetton Grupe (<http://www.benettongroup.com>).

#### 3.1. Osnovne informacije o Benetton Grupi

Benetton Grupa je talijanski modni maloprodajni lanac s odjećom za muškarce, žene i djecu. Jedna je od najpoznatijih svjetskih modnih tvrtki, prisutnih na najvažnijim svjetskim tržištima s mrežom od oko 5.200 trgovina. Izjašnjava se kao odgovorna tvrtka koja planira budućnost i živi u sadašnjosti, pažljivo promatrajući okoliš, ljudsko dostojanstvo i društvo u transformaciji. Jedinstven je zbog svojih kolekcija odjeće koje su bogate bojama, uvijek su u skladu s najnovijim *trendovima*, ali i dalje odražavaju stil Benetton Grupe. Svake sezone ženska, muška i dječja kolekcija nudi veliki izbor odjeće za posao i slobodno vrijeme, u gradu i na otvorenom. Prva trgovina otvorena je 1965. godine, a 1969. godine otvorena je prva trgovina izvan Italije, u Parizu.

Povijest Benetton Grupe temelji se na inovativnosti vidljivoj u svojim jarkim bojama, revoluciji maloprodajnih podružnica, jedinstvenim prodajnim mrežama i univerzalnoj komunikaciji koja je oduvijek izazivala društvene i kulturne rasprave. Danas je tvrtka preuzela izazov globalizacije, uz stalne investicije i kompetentnu, fleksibilnu organizaciju koja se prilagođava promjenama.

Tvrtka je izgradila svoj identitet na temelju boja, originalne mode i stila, kvalitete po pristupačnim cijenama i strasti za svoj rad. Sve se te vrijednosti odražavaju u snažnoj, dinamičnoj osobnosti *brenda*. Stalna pozornost i usmjerenost ka promjenama i inovacijama utječe i na sektor poput logistike: njihov koordinacijski centar u Castretteu (Treviso, Italija) jedan je od najmodernijih industrijskih logističkih kompleksa u sektoru odjeće, koji služi globalnoj maloprodajnoj mreži s velikom učinkovitošću (Benetton Group, bez dat.).

Nastavak poglavlja donosi detaljan prikaz povijesti Benetton Grupe, navedene su sve najvažnije godine i događaji koji su imali veliku ulogu u izgradnji Benetton Grupe, njihove reputacije i popularnosti. Nakon toga navedeni su *brendovi* koje Benetton Grupa ima u svom portfelju te su ukratko opisane njihove karakteristike i dizajn. Naposljetku su opisane prodavaonice i logistika Benetton Grupe.

### 3.1.1. Povijest Benetton Grupe

Povijest Benetton Grupe kroz godine (Benetton Group, 2017):

- 1965. godine osnovana je Benetton Grupa.
- 1969. godine otvorena je prva trgovina izvan Italije.
- 1974. godine Sisley kao marka ulazi u portfelj Benetton Grupe.
- 1978. godine izvoz Benetton Grupe doseže 60% proizvodnje.
- 1983. godine Benetton Grupa ulazi u Formulu 1 kao sponzor Tyrrelovog tima. Godine 1986., nakon stjecanja Tolemana, formira se trkaći tim Benetton Formula Limited i osvaja svjetsko prvenstvo konstruktora i dva svjetska prvenstva vozača. Godine 2000. Renault kupuje Benettonov tim.
- 1985. godine oglašavanje Benetton Grupe osvaja „Grand Prix de la Publicité“ u Francuskoj, što je prvi je u nizu priznanja da, zajedno s kritikama i cenzurom, Benetton potiče rasprave u mnogim zemljama širom svijeta.
- 1986. godine Benetton Grupa se pojavljuje na burzama u Milanu, Frankfurtu (1988.) i New Yorku (1989.).
- 1987. godine osnovana je Fondazione Benetton Studi e Ricerche, kao i Međunarodna nagrada Carlo Scarpa.
- 1991. godine pokrenut je Magazin COLORS, distribuiran u 40 zemalja i preveden na četiri jezika.
- 1994. godine osnovana je Fabrica, komunikacijski i istraživački centar Benetton Grupe.
- 2005. godine Benetton Grupa je prisutna u 120 zemalja s 5.000 prodavaonica. Alessandro Benetton imenovan je za zamjenika predsjedatelja Grupe.
- 2009. godine Benetton Grupa otvara prvu trgovinu budućnosti u Istanbulu, kao dio projekta „Opening soon...“.

- 2011. godine osnovana je Zaklada UNHATE, pokrenuta s globalnom komunikacijskom kampanjom, kao jedna od komponenti nove strategije korporativne društvene odgovornosti te središte društvene odgovornosti Benetton Grupe.
- 2012. godine Benetton Grupa nestaje s Milanske burze, nakon što je nestala s onih u New Yorku i Frankfurtu.; Alessandro Benetton, nasljednik osnivača Luciana Benettona, je novi predsjednik Benetton Grupe.; U studenom postaje i novi predsjednik tvrtke Fabrica.; Pokretanje „*Unemployee of the Year*“, nove globalne komunikacijske kampanje koju Alessandro Benetton prvi put predstavlja u Londonu.
- 2013. godine tvrtka Greenpeace prepoznaje Benetton Grupu zbog predanosti zaštiti okoliša i sigurnosti proizvoda.
- 2014. godine tvrtka je organizirana u tri zasebne cjeline: jedna usmjerena izravno na *brendove*, jedna na proizvodnju i jedna na upravljanje nekretninama.; Skupština dioničara Benetton Grupe imenuje Giannija Mionu kao neizvršnog predsjednika.; Pokrenut je „*On Canvas*“, novi koncept trgovine koji čini proizvod pravim protagonistom povijesne marke United Colors of Benetton. Prva otvorenja su u Milanu, Moskvi i Berlinu.
- 2015. godine dovršen je plan preustroja i restrukturiranja, uz djelomično razdvajanje Benetton Grupe; Benetton Grupa pokreće „*Benetton Women Empowerment Program*“, dugoročni projekt podupiranja prava žena diljem svijeta.
- 2016. godine u travnju, Benetton Grupa preuzima potpunu kontrolu nad Benetton Korea Inc; U svibnju Francesco Gori postaje novi predsjednik Benetton Grupe, naslijedivši Giannija Mionu.; U listopadu Benetton Grupa pokreće Seamless liniju.

### 3.1.2. Brendovi i dizajn Benetton Grupe

Portfelj Benetton Grupe sastoji se od tri marke, a to su United Colors of Benetton, Undercolors of Benetton i Sisley (Benetton Group, bez dat.).

United Colors of Benetton (u nastavku UCB) je *brendirana* odjeća poznata širom svijeta po svojim bojama, pleteninama i društvenoj predanosti. Kombinacijom talijanskog stila i globalnog istraživanja, UCB kolekcije predstavljaju *trendove*, kvalitetnu odjeću u skladu s okolišem i s ciljem stvaranja svjetlije budućnosti za sve ljude.

Undercolors of Benetton je podmarka već spomenute marke United Colors of Benetton koja obuhvaća donje rublje, odjeću i opremu za plažu, odjeću za spavanje i modne dodatke.

Sisley je *brend* s jakom osobnošću: privlačna, nekonvencionalna i snažno suvremena estetika koja ga čini prepoznatljivom i popularnom. Kolekcije koje odražavaju osobnost izraženu markom uvijek su na vrhu, atraktivne i usmjerene na detalje, stil i kvalitetu.

Za Benetton Grupu dizajn znači istraživanje, gledanje na svijet i sveobuhvatnu stilsku viziju. United Colors of Benetton izvlači inspiraciju iz života, kao i od društva i promatranja današnje „alfa žene“- u različitim ulogama i različitim trenucima dana. S druge strane, Sisley se fokusira na gradska područja, istražujući ih u duhu nekonvencionalnosti i suvremene estetike.

Benetton Grupa također nikad ne prestaje istraživati nove materijale, koji moraju osiguravati funkcionalnost, izdržljivost odjeće, jednostavnost korištenja i održavanje. Ono što upotpunjuje posvećenost dizajnu je i njihova kontinuirana predanost implementaciji metoda proizvodnje, posebice kod bojanja i dorade, koje stvaraju manje štetan utjecaj na okoliš.

### **3.1.3. Prodavaonice Benetton Grupe**

Razvoj prodajne mreže United Colors of Benetton, koji zauzima vrhunske pozicije u povijesnim gradskim središtima i trgovačkim centrima, podržan je značajnim programima ulaganja širom svijeta (Benetton Group, bez dat.).

Benetton Grupa tvrdi da će nastojati u širenju franšizne mreže, kao i mreže izravnih trgovina, a također će razvijati i neizravnu mrežu uz potporu agencija i u „*ad hoc*“ formatu. Odlučili su se za takve poteze jer vjeruju da će na taj način Benetton Grupa moći proširiti usluge i oblikovati najbolje prakse (koje se trenutno provode u nekim izravnim trgovinama) u svim trgovinama prodajne mreže, jamčeći konzistentnost u pogledu razina izvedivosti i upravljanja odnosima s kupcima.

Sve prodavaonice, posebice one novije, iskorištavaju visoko modularne postavke za stvaranje prostora u kojima su kolekcije odjeće, njihove boje i dizajn uvijek u središtu pozornosti, a prezentirani su u maloprodajnom kontekstu koji je sve privlačniji, dinamičniji i interaktivniji.

Što se tiče *online* trgovina, United Colors of Benetton i Undercolors of Benetton proizvodi dostupni su na Benetton *online* shopu: [www.benetton.com](http://www.benetton.com), dok Sisley proizvodi imaju posebnu stranicu i *online* shop: [www.sisley.com](http://www.sisley.com).

### 3.1.4. Logistika Benetton Grupe

Benetton Grupa ima izravnu i potpunu kontrolu nad logistikom vlastitih proizvoda i proizvoda iz drugih izvora. Ulagala je u modeliranje, organizaciju i automatizaciju logističkih procesa kako bi se cjelokupni proizvodni ciklus, od narudžbe kupca do pakiranja i isporuke, potpuno integrirao.

Najsuvremenija logistička jedinica u Castretteu (Italija) ima inovativni, potpuno automatizirani sustav sortiranja, čiji se pogon temelji na elektromagnetskim poljima. Samo Castrette može riješiti pojedinačne narudžbe za oko 5.200 trgovina Benetton Grupe širom svijeta. Svi proizvodi automatski se razvrstavaju, pakiraju u kutije i šalju kroz tunel od jedne milje u automatizirani distribucijski centar.

Automatizirani distribucijski centar obuhvaća površinu od 30.000 četvornih metara s ukupnim kapacitetom od 800.000 kutija, a može riješiti 80.000 kutija dnevno sa samo 28 zaposlenika. Naposljetku se gotovi proizvodi šalju izravno u oko 5.200 prodavaonica diljem svijeta (Benetton Group, bez dat.).

Što se tiče distribucije, tijekom vremena Benetton Grupa je svoju prodajnu mrežu strukturirala u tri vrste kanala: izravni kanal koji predstavljaju trgovine kojima izravno upravlja Benetton Grupa (engl. *Directly Operated Stores* - DOS), obično smještene u velikim gradovima i na „premium“ pozicijama, indirektni kanal koji obuhvaća trgovine koje vode nezavisni partneri (engl. *Indirectly Operated Stores* - IOS) i franšize (engl. *Franchising Operated Stores* - FOS), koji pokrivaju prigradska područja te digitalni kanal putem *e-commerce web* stranica (Benetton Group, 2017).

## 3.2. Komunikacija i oglašavanje Benetton Grupe

Kada tvrtke izvoze diljem svijeta, obično prilagođavaju svoje oglašavanje kako bi odgovarale različitim geografskim tržištima. Benetton Grupa se odlučila za drugačiji pristup, koristeći jedinstvenu, univerzalnu poruku koja vrijedi za sve potrošače bez obzira na mjesto gdje žive, boju kože, kulturu i jezik koji govore (Benetton Group, bez dat.).

Početkom 1990-ih godina, Benetton Grupa je predstavila novi pristup korporativnim komunikacijskim kampanjama. Njihovi proizvodi nikada nisu bili prikazani, a poruke su se odnosile na građanska, društvena i politička pitanja, što je strategija koju bi svatko mudar u to vrijeme izbjegavao. Benetton Grupa se odlučila na takav oblik oglašavanja jer je u svojoj

komunikaciji, kao i u mnogim drugim područjima, nastojao pokriti nove zemlje, gledati naprijed, eksperimentirati i predviđjeti budućnost.

Odabirom društvenih tema poput aktivnog promicanja slobode govora i promicanja humanitarnosti koji nisu bili prisutni na globalnoj razini, Benetton Grupa je dala značenje i vrijednost vlastitom *brendu*, stvarajući trajni dijalog ne samo sa svojim klijentima već sa svim ljudima širom svijeta.

### **Partnerstvo i sponzorstvo**

Iako se snažno projicira u međunarodnu i globalnu dimenziju, Benetton Grupa i dalje održava čvrste veze sa svojim domom u Trevisu i regiji Veneto, posebice kroz kulturne aktivnosti Fondacije *Benetton Studi e Ricerche* te nizom sportskih projekata. Od ragbija do povijesnih pobjeda u Formuli 1, tvrtka promiče ne samo natjecateljsku i konkurentsku izvrsnost, već i socijalnu dimenziju susreta, dijeljenja i fizičke dobrobiti, što između ostalog potiče tisuće mladih ljudi da se bave sportom.

La Ghirada, 220.000 četvornih metara javnog sportskog kompleksa na periferiji Trevisa, koju je izgradila obitelj Benetton, domaćin je svim spomenutim događanjima. Taj objekt nudi konkretan odgovor na potrebe ovog područja, potpomažući širenje kulture sporta i promicanje sportskih aktivnosti te dobrobiti mladih ljudi, djece i obitelji.

### **COLORS Magazine**

Benetton Grupa ima i vlastiti časopis koji je osnovan 1991. godine pod uredništvom Oliviera Toscanija i Tibora Kalmana, potaknut vjerovanjima da je različitost pozitivna i da sve kulture imaju jednaku vrijednost. COLORS Magazine je kvartalni časopis koji se prodaje u inozemstvu i objavljen je u čak šest dvojezičnih izdanja (englesko-talijanski, englesko-francuski, englesko-španjolski, englesko-korejski, englesko-kineski i englesko-portugalski).

Lako je pretpostaviti da su slike najvažniji izražajni medij u magazinu COLORS, a to je način komunikacije koji je univerzalan i doseže najveći mogući broj ljudi s jakim neposrednim učinkom. Temeljem ovog vizualnog jezika, teme COLORS kreću se od izazovnih i ozbiljnih, poput zaštite okoliša, sukoba diljem svijeta ili borbe protiv AIDS-a, sve do tema poput kupovine, mode, igračaka i kolekcionara.

Danas je magazin COLORS dio izdavačke djelatnosti Fabrice, komunikacijskog centra Benetton Grupe. Uredništvo se nalazi u sjedištu tvrtke Fabrica - arhitektonskom kompleksu koji je obnovio i proširio japanski arhitekt Tadao Ando.

### **3.3. Društvena odgovornost Benetton Grupe**

Benetton Grupa zalaže se za globalno odgovorno poslovanje s društvenih, ekoloških i ekonomskih gledišta. To je predanost sadašnjim i budućim generacijama, kao i zajednicama u kojima je tvrtka prisutna, kako u Italiji tako i u zemljama u kojima djeluje. Predanost društvenoj odgovornosti razvijala se više od 50 godina i odražava se u želji Benetton Grupe da postane agent društvenih promjena, stavljajući ljude u središte svih svojih aktivnosti i surađujući sa svim zainteresiranim dionicima (Benetton Group, bez dat.).

Kao što je već napomenuto, Benetton Grupa je globalna tvrtka koja stvara globalni utjecaj. Njezina strategija održivosti zato mora biti izražena na mnogim, čvrsto povezanim razinama koja pokrivaju sva područja utjecaja Benetton Grupe. Stoga je pravi odgovor na to njihova sveobuhvatna strategija koja integrira društvene i ekološke kriterije, stvarajući vrijednosti koje su zajedničke i dugotrajne unutar i izvan tvrtke. Ona je u skladu s najvažnijim instrumentima društvene odgovornosti koji se odnose na usklađivanje korporativnih aktivnosti s ljudskim pravima - na primjer, UN-ova načela o poslovanju i ljudskim pravima (2011.) i Komunikacijsko izvješće Europske komisije o DOP-u (2011.), što dokazuje da je održivost u svim njezinim dimenzijama temeljni element poslovne strategije Benetton Grupe.

Nastavak poglavlja donosi detaljne informacije o društveno odgovornom poslovanju Benetton Grupe u aspektu održive proizvodnje odjeće i modnih dodataka, održivog upravljanja lancem opskrbe i samim proizvodima. Nakon toga opisan je i još jedan aspekt društvene odgovornosti, vezan uz međuljudske odnose, humanitarni rad i suradnju s različitim humanitarnim organizacijama i zakladama.

#### **3.3.1. Proizvodnja, upravljanje opskrbom i proizvodi Benetton Grupe**

Od logistike do gotovog proizvoda, održivo upravljanje lancem opskrbe je ključni aspekt strategije održivosti. Benetton Grupa provodi kontinuirano praćenje društvenih i ekoloških uvjeta u svojim lancima opskrbe. Benetton Grupa je vođena vlastitim Kodeksom ponašanja, koji se primjenjuje na svakoga tko ulazi u poslovni odnos s tvrtkom. Sigurnost na radnom mjestu i stalno poboljšanje radnih uvjeta u opskrbnom lancu ključni su prioriteti Benetton Grupe (Benetton Group, bez dat.).



Benetton Grupa koristi sustav za praćenje logističkih usluga koji prikupljanjem i procjenom podataka o emisijama CO<sub>2</sub> pomaže odrediti strategije za smanjenje emisija tijekom transporta. Paketi se stavljaju u vozila na način da se ista količina robe može se prevoziti preko Italije i Europe s 20% manje vozila, što je dovelo do smanjenja emisije CO<sub>2</sub> tijekom transporta od 25,8%, odnosno oko 511 tona CO<sub>2</sub> godišnje. Briga za okoliš također se očituje u odabiru ambalaže: upotrebom pakiranja specifične veličine i smanjenjem upotrebe kartona, Benetton Grupa je smanjila upotrebu kartona za više od 1.300 tona godišnje, što je ekvivalent oko 20.000 stabala.

Također, Benetton Grupa se udružila s Greenpeace-ovim „Detox“ programom u zajedničkom nastojanju ka potpunom uklanjanju opasnih kemikalija iz proizvodnje u tekstilnoj industriji, kako zbog sigurnosti potrošača tako i u korist prirode i ljudi širom svijeta. Benetton Grupa je 2016. godine bila među vodećim *brendovima* u Avant-garde kategoriji, prvoj i najprestižnijoj od tri kategorije ranga, koja uključuje tvrtke koje su ostvarile najveći napredak u poštivanju Greenpeace-ovih obveza za potpuno uklanjanje otrovnih tvari.

Temelj održivosti Benetton Grupe su proizvodi koji moraju biti održivi ne samo u smislu proizvodnih procesa, već moraju biti sigurni za potrošače. Benetton Grupa radi s tvrtkom Benind S.p.A. Research & Development na proizvodnji nove generacije vunene odjeće, takozvane „B-Wool“, koja se može prati u bilo kojoj perilici, bez oštećivanja tkanine, sa znatnim smanjenjem potrošnje vode. Trenutno je to moguće samo upotrebom štetnih kemijskih procesa. Tehnologija koju razvijaju temelji se na nacionalnom istraživačkom i razvojnom projektu nazvanom: „Pletenje vunениh odjevnih predmeta i pamučnih tkanina s inovativnim svojstvima dobivenim atmosferskim plazma procesima s niskim utjecajem na okoliš“.

Također su ponosni članovi *Better Cotton Initiative* (skraćeno BCI), neprofitne organizacije čiji je cilj postići da globalna proizvodnja pamuka bude bolja za ljude koji ga proizvode, za okoliš u kojem raste i za budućnost sektora. Stoga Benetton Grupa koristi organski pamuk koji je uzgojen prema načelima organskog uzgoja, bez genetski modificiranih organizama i s manjim utjecajem na okoliš.

Važno je napomenuti i da od siječnja 2010. godine kupci bilo koje trgovine Benetton Grupe dobivaju bijele papirnate eko-vrećice, proizvedene u cijelosti s bojama na bazi vode, iz tvornice papira s *Forest Stewardship Council* (skraćeno FSC) certifikatom, zaštitnim znakom koji identificira proizvode iz šuma koje se kontroliraju i upravljaju u skladu sa zahtjevima društvene i ekološke održivosti.

### 3.3.2. Međusobni odnosi i humanitarni rad Benetton Grupe

Benetton Grupa nastoji rasti zajedno s lokalnim zajednicama u kojima posluje i pomaže održati, a istodobno se obvezala na društvenu promjenu. To je pristup koji može biti uspješan samo kroz jasnu predanost tvrtke i na temelju čvrste unutarnje kulture održivosti. Zbog toga je Benetton Grupa u 2015. godini osnovala Odbor za održivost, koji definira i predsjedava provedbom strategije održivosti tvrtke. Stvaranje Odbora za održivost pokazuje predanost tvrtke, izraženo na najvišim razinama, kako bi pridonijela društvenim promjenama kroz svoje inicijative i aktivnosti održivosti (Benetton Group, 2017).

Odabir društvenih tema, suradnja s organizacijama koje su posebno zainteresirane za solidarnost i podršku onima kojima je najpotrebnija, dali su *brendovima* Benetton Grupe značenje i vrijednost, pomažući uspostavljanje ozbiljnog, kontinuiranog dijaloga s klijentima diljem svijeta. Neki od primjera su „*Afrika Works*“, kampanja za promicanje mikrokreditnog programa u Senegalu, zatim „*Volunteers in Colors*“ u suradnji s volonterima Ujedinjenih naroda povodom Međunarodne godine volonterskog rada 2001., kao i „*Food for Life*“ za borbu protiv gladi, također u suradnji s Ujedinjenim narodima.

#### Zaklada UNHATE

Program društvene odgovornosti također uključuje aktivnosti Zaklade UNHATE, čiji je cilj doprinijeti stvaranju nove kulture koja je zasnovana na temeljnim vrijednostima Benetton Grupe, a to su borba protiv mržnje i neprihvatanja raznolikosti u svim njegovim oblicima, podržavanje novih generacija - mladi su i protagonisti i korisnici projekata Zaklade, a sve aktivnosti Zaklade su prožete umjetnošću (Benetton Group, 2017).

UNHATE-ove komunikacijske kampanje karakteriziraju snažne poruke podrške ljudskim pravima, a cilj im je privući pozornost javnosti na promicanje pozitivnih akcija u kojima svatko može postati glavni protagonist borbe protiv mržnje. U rujnu 2012. godine Zaklada je pokrenula „*Unemployed of the Year*“, globalnu promidžbenu kampanju koja je isticala problem nezaposlenosti mladih. Kampanja je željela afirmirati vjeru u kreativnost mladih generacija diljem svijeta, pružajući konkretnu potporu financiranjem čak 100 projekata.

Zajedno s tvrtkom Fabrica i u partnerstvu s Ujedinjenim narodima, 2014. je Zaklada pokrenula dvije važne kampanje: „*I Belong*“ i „*End Violence Against Women Now!*“. Kampanja „*I Belong*“, u suradnji s UNHCR-om (Ured Visokog povjerenika Ujedinjenih naroda za izbjeglice), ima za cilj poduprijeti program za okončanje apatridnosti do 2024. godine. Kampanja „*End Violence*

*Against Women Now!*“ razvijena je uz podršku *UN Women* (Agencija Ujedinjenih naroda za ravnopravnost spolova i osnaživanje žena) povodom Međunarodnog dana borbe protiv nasilja nad ženama. Kampanja je bila usmjerena na buđenje međunarodne svijesti o potrebi poduzimanja konkretnih akcija za podršku ženama i programima prevencije, počevši od nastojanja da se mladi educiraju kako bi mogli razvijati kulturu utemeljenu na prepoznavanju, poštivanju razlika i jednakim mogućnostima.

### 3.4. Franšizni sustav Benetton Grupe

Benetton Grupa je jedan od najvećih europskih franšiznih *brendova*, koji je na *Franchise Europe* listi TOP 500 franšiza koje posluju u Europi zauzeo 24. mjesto. Od *brendova* podrijetlom iz Europe ispred njega se našao samo nizozemski Spar.

Godine 1980. Benetton Grupa stigla je na tržište SAD-a, otvarajući trgovinu u New Yorku. Dvije godine kasnije otvorena je trgovina u Tokiju. Proširenje se tada također odvijalo i u Europi, na Bliskom Istoku i u Sovjetskom Savezu. Do 2005. godine imala je prodajna mjesta u 120 zemalja s fenomenalnim brojem od ukupno 5.000 trgovina.

S preko 50 godina iskustva, Benetton Grupa ima jasnu sposobnost uspostave novih uspješnih trgovina u različitim regijama. Franšize Benetton Grupe podržane su na svaki mogući način kako bi se osigurao dugoročni uspjeh i zadovoljavajuća profitabilnost.

Godine 2017. Benetton Grupa je pokrenula novi franšizni sustav pod nazivom „*Franchising 2.0*“, koristeći svoje dugogodišnje iskustvo kako bi stvorio strategiju koja bi rezultirala još boljim franšizama. Nešto ranije je pokrenula i novi koncept trgovina pod nazivom „*On Canvas*“. Franšizne prodavaonice morale su promijeniti izgled u novi temeljen na tom konceptu, s ciljem postizanja korisničkog iskustva kupovine kao nigdje drugdje (Benetton Group, 2017).

Već spomenuta nova i poboljšana verzija strategije *franchisinga* Benetton Grupe, predstavljena pod nazivom „*Franchising 2.0*“, najavila je da će *franchising* od sada biti glavna okosnica širenja maloprodajne mreže i da će suradnja između matične tvrtke i partnera biti mnogo bolja. Benetton Grupa će raditi na kvalitetnijem prijenosu znanja, pružat će bolju podršku primateljima prilikom otvaranja franšiznih prodavaonica, kao i u vođenju te smjeni sezonskih kolekcija, partneri (primatelji franšize) dobiti će i priliku za izravno sudjelovanje u razmjeni iskustava te primjera dobre prakse s matičnom tvrtkom.

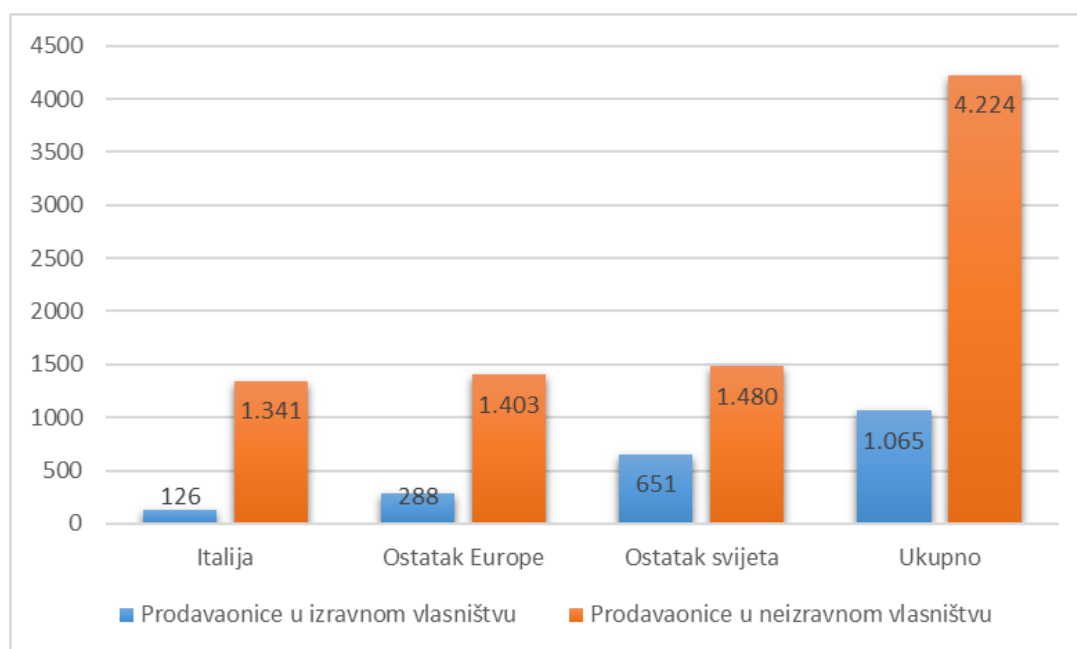
Taj novi model sugerira da trgovine u direktnom vlasništvu tvrtke postanu neka vrsta „oglednih laboratorija“, koje će testirati poslovne modele prije nego se isti preporuče partnerima, a partneri će u suradnji s regionalnim menadžerima raditi na podizanju kvalitete usluge i ukupnog korisničkog iskustva (Franchising.hr, 2017).

Ovaj franšizni model povećava kontrolu nad neizravnim trgovinama, koje predstavljaju glavni dio mreže jer omogućuje jaču integraciju, modulirani raspon podrške i primjenu maloprodajnog modela usvojenog u trgovinama u izravnom vlasništvu Benetton Grupe. U tržišnoj situaciji za koju je karakteristična nesigurnost i nestabilnost, jačanje prodajnog kanala kroz franšizno poslovanje može biti od koristi i partneru (koji može dobiti veću podršku i pristup njihovom znanju) i Benetton Grupi, koja može konsolidirati svoju razinu kontrole nad prodajnom mrežom.

Ova strategija podrazumijeva i jačanje digitalnih kanala prodaje, budući da je Benetton Grupa svjesna kako prodaja putem interneta iz dana u dan raste i da mnoštvo ljudi prije odlaska u fizičku trgovinu prvo posjeti *online* trgovinu. Upravo zato je povezivanje fizičkih s *online* trgovinama još jedan važan korak poboljšanja. Cilj im je da prodavači putem mobilne aplikacije mogu saznati koje je artikle kupac pregledavao ili kupovao *online*, da bi mu na temelju toga mogli preporučiti traženu veličinu, boju ili kombinacije.

Sve navedene promjene podržane su već spomenutim konceptom trgovine „*On Canvas*“, gdje se pomoću jednostavnih modularnih konstrukcija u prostoru mogu stvarati zasebne cjeline, primjenjivati drugačiji načini izlaganja robe, dok se raspored može mijenjati ovisno o veličini prostora, kolekcijama ili godišnjim dobima. Gotovo sve trgovine u svijetu su već usvojile ovaj koncept, pa tako i one u Hrvatskoj.

Ovo redefiniranje odnosa s partnerima i svojevrsna evolucija franšiznog odnosa nimalo ne čude jer kao što je prikazano na grafikonu 2, od oko 5.200 trgovina koliko danas posluje pod *brandom* Benetton Grupe, čak 4.200 čine neizravne prodavaonice, a od njih je samo 10% „čistih“ franšiza.



Grafikon 2: Broj prodavaonica Benetton Grupe 2016. godine (Izvor: Benetton Group, 2017)

Isto tako, važno je napomenuti i činjenicu da „neizravni kanali“ generiraju čak 65% prihoda Benetton Grupe. Međutim, relativno mali postotak „čistih“ franšiza od samo 10% ukazuje na to da širenje maloprodajne mreže kroz klasični *franchising* do sada nije bila strategija širenja Benetton Grupe. Uvođenjem „*Franchisinga 2.0*“ to bi se trebalo promijeniti, jer Benetton Grupa planira do 2020. godine postotak franšiznih trgovina povećati na 40% (Benetton Group, 2017).

Što se tiče Hrvatske i cijele susjedne regije, Benetton Grupa svoju maloprodajnu mrežu također širi putem franšiza. Uobičajeno je da u jednoj zemlji Benetton Grupa ima više primatelja franšize, a u Hrvatskoj je tvrtka Aria jedna od njih. Početkom 2016. je prva u regiji predstavila najnoviji koncept trgovina „*On Canvas*“, koji je nešto ranije promoviran u Milanu, Moskvi, Lisabonu i Parizu. Tvrtka Aria za sad vodi pet franšiznih trgovina Benetton Grupe u Hrvatskoj, ali je prema ukupnom prometu najveća u regiji. Tri franšizne trgovine se nalaze u Zagrebu, a dvije u Karlovcu. (Franchising.hr, 2016; Franchising.hr, 2017)

## 4. Primjer franchisinga u modnoj industriji – Mango

Mango je drugi odabrani primjer *franchisinga* u modnoj industriji čiji će detaljan opis biti razrađen u ovom poglavlju. Na početku će biti navedeni osnovni podaci i informacije o tvrtki Mango, nakon toga bit će opisani načini i oblici ostvarivanja komunikacije s partnerima, kupcima i cijelim svijetom, zatim će biti prikazano koje aktivnosti Mango poduzima u kontekstu društvene odgovornosti te će naposljeku biti opisan njihov franšizni sustav. Kao izvor za informacije i podatke navedene u ovom poglavlju, korišteni su podaci dostupni na službenoj stranici tvrtke Mango ([www.mango.com](http://www.mango.com)).

### 4.1. Osnovne informacije o tvrtki Mango

Mango je međunarodno poznata multinacionalna tvrtka koja dizajnira, proizvodi i prodaje žensku, mušku i dječju odjeću i modne dodatke. Jedan je od najpopularnijih „*high street*“ *brendova* na svijetu i drugi po veličini španjolski izvoznik odjeće. Zahvaljujući nevjerojatnom stilskom rasponu, Mango je kulturni *brend* ne samo za brojne obožavatelje „*shopping*-kulture“ širom svijeta, nego i za neke od najvećih zvijezda našeg vremena.

Mangov koncept temelji se na vezi između kvalitetnog proizvoda, originalnog dizajna te koherentne i jedinstvene slike robne marke. Oblačenje suvremenih, urbanih žena za njihove dnevne potrebe je formula koju su posebno analizirali, prilagodili i primijenili u svim zemljama u kojima je Mango prisutan: ona je bila i ostaje jedan od ključeva njihovog komercijalnog uspjeha i međunarodnog prestiža (Mango, bez dat.).

Isak Andic, osnivač i sadašnji predsjednik, osnovao je tvrtku pod imenom Mango u Paseo de Gracia u Barceloni 1984. godine. Mango Mng Holding je matična tvrtka nekoliko tvrtki čiji je glavni objekt poslovanja dizajn, proizvodnja, distribucija i marketing odjeće i modnih dodataka.

Od svog osnutka, Mango je uvijek bilo karakteriziran kao *brend* za odijevanje moderne urbane žene, pri čemu je slijedio najnovije *trendove* vlastitim dizajnom i kvalitetom po pristupačnoj cijeni. Danas Mango ima linije odjeće i za muškarce, djecu te novorođenčad.

Nastavljajući u održavanju mota tvrtke Mango, koji je „biti prisutan u svakom gradu na svijetu“, svjesni su da se natječu na najvišoj razini i u velikoj konkurenciji. Pozitivan stav, samokritika i kontinuirano unapređenje su vrijednosti koje prevladavaju u Mango okruženju i predstavljaju njegovu bit i identitet.

Centralni uredi u Palau Solità i Plegamans imaju ukupnu površinu od 153.000 m<sup>2</sup> i vlastitu strukturu, koja se sastoji od odjela za slike i oglašavanje, upravljanje nekretninama, proširenje, kontrolu proizvodnje i distribuciju prodavaonica, arhitekturu trgovina i dizajn interijera, uz logistiku, administraciju i IT sustave.

Nastavak poglavlja donosi detaljan prikaz povijesti tvrtke Mango, pri čemu su navedene sve vrlo važne godine i događaji koji su imali veliku ulogu u izgradnji same tvrtke, njezine reputacije, popularnosti i prepoznatljivosti. Nakon toga navedeni su Mango *brendovi* te su ukratko opisane njihove karakteristike i dizajn. Na kraju poglavlja opisane su prodavaonice i logistika tvrtke Mango.

#### **4.1.1. Povijest tvrtke Mango**

Povijest tvrtke Mango kroz godine (Mango Mng Holding, 2017):

- 1984. godine otvorena je prva trgovina na Paseo de Gracia u Barceloni.
- 1985. godine otvorena je prva trgovina u Valenciji.; Početak nacionalne ekspanzije.
- 1992. godine počinje međunarodna ekspanzija otvaranjem 2 dućana u Portugalu.
- 1993. godine otvorena je 100. trgovina u Španjolskoj.
- 1994. godine implementiran je sustav upravljanja poslovanjem koji je još uvijek na snazi, temeljen na specijaliziranim i koordiniranim timovima.
- 1995. godine otvorene su trgovine u Tajvanu i Singapuru.
- 1997. godine obujam poslovanja u inozemstvu prvi put premašuje domaći.; Otvorenje vodeće trgovine na poznatom Boulevard des Capucines u Parizu.
- 2000. godine otvorena je nova vodeća trgovina u Londonu, u Oxford Streetu.; Otvorenje *online* trgovine Mangoshop.com.
- 2002. godine sa 630 trgovina u 70 zemalja, nastavlja se ekspanzija na novim tržištima kao što su Australija, Bugarska, Kina, Italija i Tunis i time je Mango prisutan na svim kontinentima.
- 2005. godine Mango Touch je definiran kao novi prostor za modu posvećen isključivo modnim dodacima.
- 2006. godine otvorene su prve trgovine na teritoriju SAD-a, u Costa Mesi, Chicago Dallasu, Los Angelesu, McLeanu, Orlando, San Franciscu i Santa Monici.; Pokrenuta je najveća međunarodna modna nagrada za dizajnere u nastajanju, El Botón-Mango Fashion Awards.

- 2007. godine otvorio se najveći dizajn centar u Europi, "Hangar Design Center".; Otvaranje 1000. trgovine.; Prvi put promet premašuje milijardu eura.
- 2008. godine Mango je otvorio novi dinamički centar za distribuciju u Parets del Vallèsu (Barcelona).; Otvaranje prve H.E. by Mango, trgovine s odjećom za muškarce.
- 2009. godine Mango slavi II. izdanje Mango Fashion Awards-a s Oscarom de la Renteom kao predsjednikom žirija.
- 2010. godine III. izdanje Mango Fashion Awards-a, Jean Paul Gaultier je predsjednik žirija.; Mango je prisutan u više od 100 zemalja.
- 2011. godine Mango započinje rad na razvoju budućeg logističkog parka u Lliçà d'Amunt (Barcelona) koji posjećuju princeza Letizia i predsjednik Artur Mas.; Mango predstavlja kolekciju jesen/zima 2011. po prvi puta u inozemstvu, u centru George Pompidou u Parizu.; Mango obnavlja svoj logotip.
- 2013. godine pokrenute su nove Mango Kids i Mango Sport & Intimates linije.
- 2014. godine pokrenuta je Violeta by Mango linija.; Proširenje e-trgovine: dodano 12 novih zemalja, čime je ukupan broj zemalja u kojima je prisutna *online* prodaja povećan na 76.
- 2015. godine nastavljaju se radovi na proširenju objekata novog dizajnerskog centra u Palau-solità i Plegamans (24.000 m<sup>2</sup>) i Lliçà d'Amunt logističkom centru (330.000 m<sup>2</sup>).
- 2016. godine konsolidira se novi maloprodajni model otvaranjem 27 novih *megastore*a, koji dovode do broja od ukupno 191 trgovine.

#### 4.1.2. Mango brendovi i dizajn

Mango ističe da se fokusira na dizajn proizvoda i da svaki dan rade na zadovoljavanju potreba potrošača. Njihov Hangar Design Center, najveći dizajnerski centar u Europi, ima ukupnu površinu od 10.000 m<sup>2</sup> i čini ga više od 550 profesionalaca posvećenih stvaranju modnih odjevnih predmeta i modnih dodataka. Ondje se nalazi odjel za dizajn, nabavu i kvalitetu (Mango, bez dat.).

Uz izvornu Mango i Mng liniju odjeće, koje su isključivo linije odjeće za žene, godine 2008. pokrenuli su liniju za muškarce Mango Man i dvije nove linije u 2013. godini: Mango Kids i Mango Sports & Intimates. 2014. godine pokrenuta je Violeta by Mango, sa širim rasponom dizajna i većih veličina, a početkom 2015. Mango Baby liniju za novorođenčad do treće godine starosti.



Mango se odlikuje vlastitim dizajnom koji usvaja najnovije modne tendencije i prikazuje ih u tri različite linije: neformalna, svečana/večernja i sportska. Neformalna linija usmjerena je na vrlo širok raspon ljudi koji odabiru svoju odjeću na granici između svečanog/večernjeg i sportskog. Svečana ili večernja linija je siguran izbor za one koji traže istovremeno i formalan i vrlo ženstven/muževan stil, za posebne prigode, s naglaskom na sofisticiranosti. Sportsku liniju obilježavaju *trendovi* sezone, uz nezamislive modne predmete, a traperice su najbolji odabir za kombinaciju s *najtrendi* komadima.

Sve linije Mango kolekcija mogu se kombinirati s različitim modnim dodacima: cipelama, torbama, remenjem, nakitom i ostalim. Mango je stvorio raznoliku kolekciju koja se sastoji od više različitih linija kako bi svatko pronašao odjeću za sebe, od onih najklasičnijih i najjednostavnijih do najsuvremenijih, koji odgovaraju stilu i osobnosti pojedine osobe.

### **4.1.3. Mango prodavaonice**

Sve Mango prodavaonice nalaze se na glavnim lokacijama, bilo u trgovačkim centrima ili u gradskim jezgrama. Kako bi što bolje mogli prikazati svoje kolekcije, prodavaonice moraju omogućavati održavanje dizajna interijera, slika i kriterija za prikaz proizvoda koji je dizajniran s ciljem stvaranja ugodne okoline kako bi kupci mogli istinski uživati u iskustvu kupovine. Mango, H.E. by Mango i Mango Touch prodavaonice projekcija su duha svih ljudi tvrtke, zaposlenika i kupaca, što je rezultiralo dinamičnom atmosferom koja je postignuta usklađivanjem prostora (Mango, bez dat.).

Prodavači, koordinatori i nadređeni jamče da sve Mango prodavaonice uživaju tu istu atmosferu, nude visoku razinu usluge kupcima i upravljaju se na isti način. Konceptciju i izvršenje projekta Mango prodavaonica provodi multidisciplinarni tim koji se sastoji od više od 100 stručnjaka, uključujući dizajnere interijera, arhitekte, voditelje projekata, inženjere, industrijske dizajnere, upravne djelatnike i menadžere.

Ono što je važno napomenuti jest da je atmosfera u H.E. by Mango prodavaonicama vrlo različita od onih u Mango trgovinama. Iznad svega karakterizira ih njihova kvaliteta, koja je dočarana namještajem u kombinaciji crno-zlatno, zajedno s ukrasima koji uključuju antikne predmete, Chesterfield kožnim sofama i tepisima od goveđe kože. Preostali detalji koji pomažu u određivanju karaktera prostora uključuju izrezbarena stakla, starinske parkete i zidove prekrivene tamnim tonovima s uzorkom jednoroga koji je dio loga H.E. by Mango.

Prodavaonice Mango Touch opet imaju najrazličitiji dizajn u odnosu na H.E. by Mango i Mango prodavaonice. Kod njih se osjeti ženstvenost u zraku, što je postignuto prevladavanjem toplih

tonova u kombinaciji s podovima od hrastovog drveta. Kombinacija stilova kod namještaja je svakako vrijedna pažnje - stolice Luja XVI., antikni hrastov namještaj u sivoj boji i čiste linije bočnih prostora za prikaz proizvoda.

Što se tiče *online* prodaje, svi proizvodi su dostupni za kupnju na Mango *online shopu*: [www.shop.mango.com](http://www.shop.mango.com), kao i na stranici Mango *outleta*: [www.mangooutlet.com](http://www.mangooutlet.com).

#### **4.1.4. Logistika tvrtke Mango**

Mango svoju logistiku temelji na *in-house* sustavu koji se razvijao sve od otvorenja prve trgovine 1984. do danas, kad su postali drugi najveći španjolski tekstilni izvoznik. Kako bi razvio uistinu integralnu implantaciju, Mango je svoje dionice isporučio primateljima franšize pod depozitom. Godine 2000. tvrtka je završila sa stvaranjem logističkog sustava koji je prožet njegovom osobnošću, implementacijom i prilagođavanjem najnovijih tehnologija u objektima, što omogućuje klasificiranje i distribuciju 30.000 odjevnih predmeta na sat (Mango Mng Holding, 2017).

Novi dinamički distribucijski centar (engl. *Dynamic Distribution Centre* - CDD) u Parets del Vallès (Barcelona), otvoren je 2008. godine. Skladište od 24.000 m<sup>2</sup> specijalizirano je za distribuciju smotanih odjevnih predmeta, robe koja je do sada bila upravljana iz središnjih ureda, ostavljajući tim centralnim uredima da se specijaliziraju za odjeću na vješalicama.

CDD skladište odlikuje automatizacija svih procesa: utovara, skladištenja, fakturiranja i slanja. Time se smanjuje radno opterećenje i povećava radni raspon zaposlenika što ovaj distribucijski centar čini najučinkovitijim u svom sektoru, s upravljačkim sustavom koji je do sedam puta brži od konkurencije.

Mangov logistički sustav (engl. *Mango Logistics System* - SLM) temelji se na brzini, informiranju i tehnologiji, a cilj mu je osigurati da svaka prodavaonica uvijek bude opskrbljena potrebnom robom, odnosno da ima robu koja joj je potrebna u svakom trenutku, prema brzini rotacije i predviđanjima prodaje. S proizvodnjom i distribucijom od 90 milijuna odjevnih predmeta godišnje, ovo jamči stalnu obnovu proizvoda i stopu proizvodnje u skladu s potražnjom na tržištu, kako u pogledu volumena, tako i u pogledu raznolikosti.

## 4.2. Komunikacija i oglašavanje tvrtke Mango

Mangove komunikacijske kampanje temelje se na dinamici, izazovnosti i fokusu na digitalno što savršeno oslikava inspirativnost, urbanost i dinamičnost *brenda* (Mango, bez dat.).

Odjel za komunikacije planira i kupuje oglašavanje na globalnoj razini, prilagođavajući globalnu strategiju karakteristikama svake zemlje, predstavljajući Mangove vrijednosti koje posjeduje od samih početaka: najnoviji *trendovi* u modi, modernosti i dizajnu.

Društvene mreže igraju ključnu ulogu u komunikacijskoj strategiji Manga. One omogućuju održavanje dvosmjerne komunikacije s milijunima pratitelja širom svijeta i predstavljaju ključni kanal za dijeljenje ekskluzivnog sadržaja koji pomaže povezivanju robne marke s fanovima na emocionalnoj razini.

Odjel za odnose s javnošću stalno je u kontaktu s raznim medijima za oglašavanje, informirajući ih o najnovijim vijestima tvrtke kako bi izgradio, upravljao i unaprijedio imidž robne marke. Kako bi to postigao, odjel koristi razne komunikacijske alate, poput održavanja priopćenja za javnost, lansiranja proizvoda ili tiskovne konferencije. Glavni cilj i zadaća Odjela za odnose s javnošću je promicanje marke na pozitivan način kako bi se postigao rast i uspjeh upravljajući komunikacijom na učinkovit i autentičan način.

Još od svojih ranih dana Mango je radio s vrhunskim modelima, koji su bili zaštitna lica *brenda* u svakoj sezoni, a neki su postali vrlo povezani, prepoznatljivi i identificirani s Mangom u Španjolskoj. Jedna od njih je bila Claudia Schiffer, koja je bila zaštitno lice svih kapa od 1992. do 1995. godine. Devedesete su bile godine supermodela, a Mango je imao mnoge od njih na naslovnicama svojih kataloga. Naomi Campbell, Christy Turlington i Eva Herzigova su uz suradnju s vrhunskim fotografima preplavile gradske ulice zahvaljujući Mango kampanjama.

Dvadeseto stoljeće donijelo je neke od nezaboravnih Mango slika, uz kampanje s Majom Latinović, Inés Sastre, Karolinom Kurkom i Millom Jovovich, a također su ponovili i prethodni uspjeh s Claudiom Schiffer. Nedavno su poznate glumice i modeli nove generacije kao što su Lizzy Jagger, Alice Dellal, Dakota Johnson, Elizabeth Hurley i Lauren Hutton isto tako postale djevojke s naslovnica Mango kataloga.

Utjecajne osobe iz modnog svijeta kao što su Kendall Jenner, Karlie Kloss ili Liu Wen bili su glavni akteri kampanja 2016. godine. Suradnja s prestižnim fotografima kao što je Mario Sorrenti i priznati modeli na modnim pistama poput Edie Campbell, Natalie Westling i ostali

demonstriraju Mangovu misiju da ostane vodeći *high street brand*. Tome pridonose i digitalni projekti kao što je Journeys, otvaranje prodavaonica na strateškim lokacijama poput one u Canudi (Barcelona) i inovacije koje se primjenjuju na prodajne procese.

### **4.3. Društvena odgovornost tvrtke Mango**

Mangova vizija korporativne društvene odgovornosti ima za cilj promicanje održivog razvoja u cijelom njihovom lancu vrijednosti. Ovakav način poslovanja temelji se na modelu odgovornog upravljanja i težnji ka stvaranju vrijednosti za dionike tvrtke. Mango provodi brojne projekte i politike kako bi ispunio očekivanja dionika i ispravno upravljao svim aspektima koji se odnose na društvenu odgovornost poduzeća. Posebna se pozornost posvećuje ispravnom upravljanju dobavljačima, društvenim aktivnostima i projektima zaštite okoliša (Mango Mng Holding, 2017).

Upravljanje utjecajima, rizicima i mogućnostima je temeljni alat za osiguranje održivog razvoja njihove djelatnosti jer im omogućuje usklađivanje ključnih aspekata s cjelovitim pristupom strategije upravljanja.

S tim ciljem, Odbor i sudionici kontinuirano procjenjuju rizike koji proizlaze iz različitih aspekata održivosti i utječu na aktivnosti tvrtke Mango, usvajajući potrebne mjere za njihovo praćenje i kontrolu zajedno s Odjelom za unutarnji nadzor, te Odjelima za pravnu i društvenu odgovornost.

Navedeni odjeli i upravna tijela također analiziraju moguće rizike korupcije, poduzimajući potrebne mjere kako bi se osiguralo da takve situacije ne nastanu. Mango je 2015. godine ažurirao Kodeks korporativnog pridržavanja, koji definira odgovornu praksu tvrtke u svim njezinim područjima utjecaja.

Mango također ima i svoj Etički kodeks u kojem su navedene određene obveze koje treba u okviru društvene odgovornosti ispunjavati, a odnose se na aspekte poput ekonomije, društva i zaposlenja, prirode i okoliša, kvalitete i sigurnosti proizvoda i društvene suradnje. U okviru ovih obveza uključili su i ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih naroda, koji rade na osiguranju usklađenosti s ciljevima koji su najrelevantniji i najisplativiji s obzirom na prirodu djelatnosti kojom se bave. Sve te obveze navedene su i sadržane su u poslovnim planovima tvrtke kako bi se osigurala profitabilnost i održivost poslovanja tijekom vremena. Njihove politike i postupci su također usklađeni s ovim pravilima i obvezama, a temelje se na jednostavnim i učinkovitim sustavima upravljanja koji se revidiraju interno i eksterno.

Tijekom 2016. godine razvili su strateški plan društveno odgovornog poslovanja koji pod nazivom „*Take Action*“, a on uključuje ciljeve uspostavljene za razdoblje od 2017. do 2020. godine u odnosu na okoliš, opskrbni lanac i dobrobit zaposlenika.

Nastavak poglavlja donosi detaljne informacije o društveno odgovornom poslovanju tvrtke Mango u aspektu održive proizvodnje odjeće i modnih dodataka, održivog upravljanja lancem opskrbe i samim proizvodima. Nakon toga opisan je i još jedan aspekt društvene odgovornosti, vezan uz međuljudske odnose, humanitarni rad i suradnju s različitim humanitarnim organizacijama i zakladama.

#### **4.3.1. Proizvodnja, upravljanje opskrbom i proizvodi tvrtke Mango**

Poštovanje okoliša neophodno je za tvrtku poput Manga. Upravljanje okolišem ključan je i integrirani dio njihovog poslovnog modela, a cilj ekološke odgovornosti i upravljanja okolišem je optimizirati korištenje resursa i kontinuirano provoditi poboljšanja kako bi ublažili i smanjili svoj utjecaj na okoliš. Stoga su razvili i Poslovni plan za sprječavanje otpada, odobren od strane Uprave, koji pruža okvir unutar kojeg se uspostavljaju određena pravila za smanjenje i optimalno korištenje ambalaže proizvoda (Mango Mng Holding, 2017).

Standardi kvalitete i sigurnosti u Mangu su vrlo zahtjevni i primjenjuju se na sve faze proizvodnog procesa, od razvoja koncepta proizvoda, nabave materijala i proizvodnje do njegove potrošnje.

Kao i Benetton Grupa, Mango također sudjeluje na Greenpeace-ovom projektu „*Detox*“, koji promiče „čistu proizvodnju“, odnosno otklanjanje otrovnih tvari iz cjelokupnog opskrbnog lanca tekstilne industrije, čime se neposredno sprječava onečišćenje vode, zraka i okoliša. Pri završetku proizvodnje, a prije isporuke pošiljke, uzorak svakog modela/boje uzima se i šalje u laboratorij na iscrpnu analizu.

Također, sve tkanine su bez PVC-a (polivinil klorid, plastika). Međutim, dio modnih dodataka (određene torbe, torbice i remenje) još uvijek se proizvodi od tog materijala. U skladu s važećim zakonskim propisima, sva odjeća, obuća i modni dodaci označeni su zemljom proizvodnje, sastavom, informacijama i savjetima za pranje i njegu i slično.

Mango od 2011. godine radi na proučavanju i izračunu emisije ugljika i stakleničkih plinova. Studija se naziva „*Carbon Footprint*“ i obuhvaća sve emisijske kategorije: izravne emisije, neizravne emisije povezane s električnom energijom i druge neizravne emisije kao što je putovanje zaposlenika. Izračun uključuje emisije CO<sub>2</sub> iz proizvodnje sirovina, izravne logistike,

proizvodnje odjevnih predmeta i njihovog skladištenja do konačnog odredišta u trgovini. Ova studija ima dva cilja, od kojih je prvi pokazati koji je utjecaj i koje se moguće akcije i poboljšanja mogu poduzeti, a drugi je uvidjeti kolika su smanjenja postignuta s tim poboljšanjima.

Prema već spomenutom „*Take Action*“ planu, Mango nastoji postupno povećati postotak održivih vlakana kao što su organski pamuk, reciklirani pamuk i reciklirani poliester u svim kolekcijama odjeće.

Za isporučivanje u trgovine koristi se sustav poprečnih priključaka, koji se sastoji od unaprijed utvrđenih asortimana koje je pripremio dobavljač. Tako se kutije ne trebaju obrađivati kada stignu u skladište i šalju se izravno na svoje odredište. Ovaj sustav nudi niz prednosti, poput smanjene uporabe ambalaže i manje potrošnje energije, a kutije koje koriste napravljene su od 100% recikliranog materijala. Isto tako, sve trgovine daju kupcima vrećice izrađene od recikliranog papira, dok se plastične vrećice koriste vrlo rijetko, najčešće tijekom razdoblja rasprodaja. Trenutno 69% vrećica koje se stavljaju na tržište izrađene su od papira.

#### **4.3.2. Međusobni odnosi i humanitarni rad tvrtke Mango**

Mangov odnos s društvom temelji se na odgovornosti i predanoj suradnji sa svim društvenim skupinama. Odnosi sa svim tim skupinama funkcioniraju glatko zahvaljujući redovitom kontaktu, razmjeni informacija i projektima suradnje, a takav odnos međusobne suradnje omogućava im napredak u svim aspektima (Mango, bez dat.).

Kako bi ispunili svoje obveze prema društvu, Mango svake godine surađuje s različitim zakladama, koje u najvećoj mjeri potpomaže financijski, ali i kroz nefinancijske doprinose kao što su volontiranja i donacije odjeće. Inicijative koje poduzimaju prvenstveno se vežu uz sfere razvoja, obrazovanja, zdravlja i integracije.

Neki od projekata koje financijski podržavaju su projekti Zaklade Fero za istraživanje raka, zatim komplementarni program prehrane namijenjen osobama koje žive u Ganeshnagaru, Mumbaiju, koji pruža prehrambenu potporu 300-tinjak obitelji, a ženama u tim obiteljima omogućeno je učenje čitanja, pisanja i brojenja. Financiraju i djelatnosti Španjolskog registra darivatelja koštane srži (španj. *Registro de Donantes de Médula Ósea* - REDMO), koji ima za cilj stvoriti bazu podataka o donatorima i pacijentima, a sudjelovali su i u prikupljanju sredstava za liječenje virusa humane imunodeficijencije (skraćeno HIV-a) i sindroma stečene imunodeficijencije (skraćeno AIDS-a) te za istraživanje i educiranje.

Što se tiče dobrovoljnog odnosno volonterskog rada, tijekom 2016. godine Mango je donirao odjeću koja nije za prodaju različitim dobrotvornim organizacijama. Nadalje, tijekom cijele godine ponudili su zaposlenicima priliku da aktivno sudjeluju u raznim društvenim kampanjama, dobrotvornim događajima i drugim oblicima suradnje za društvenu dobrobit, poput dobrotvornih tržišta, „*Teaming*“-a (dobrovoljne mikro-donacije od 1€ mjesečno), kampanja za darivanje krvi, kampanja za prikupljanje hrane i igračaka za Božić i tako dalje. Djelatnici Manga također redovito sudjeluju na Danu volontera s djecom koja žive u skloništima koje subvencionira katalonska regionalna vlada. Surađivali su i s različitim dobrovoljnim organizacijama za informiranje i vođenje mladih ljudi kojima prijete socijalna isključenost putem treninga prilagođenih svakoj organizaciji (Mango Mng Holding, 2017).

#### **4.4. Mangov franšizni sustav**

Mango je 1992. godine otvorio svoju 99. trgovinu. Od tada je međunarodna ekspanzija tvrtke započela otvaranjem dvije trgovine u Portugalu i nakon toga u Francuskoj. Godine 1997. ukupni prihodi ostvareni u inozemstvu prvi put su premašili domaći promet, a u 2001. godini ostvarili su čak 68% ukupnog prometa. Trenutno u svijetu ima oko 2.200 Mango trgovina u ukupno 110 zemalja. Mangov cilj je biti prisutan u svakom gradu na svijetu (Mango, bez dat.).

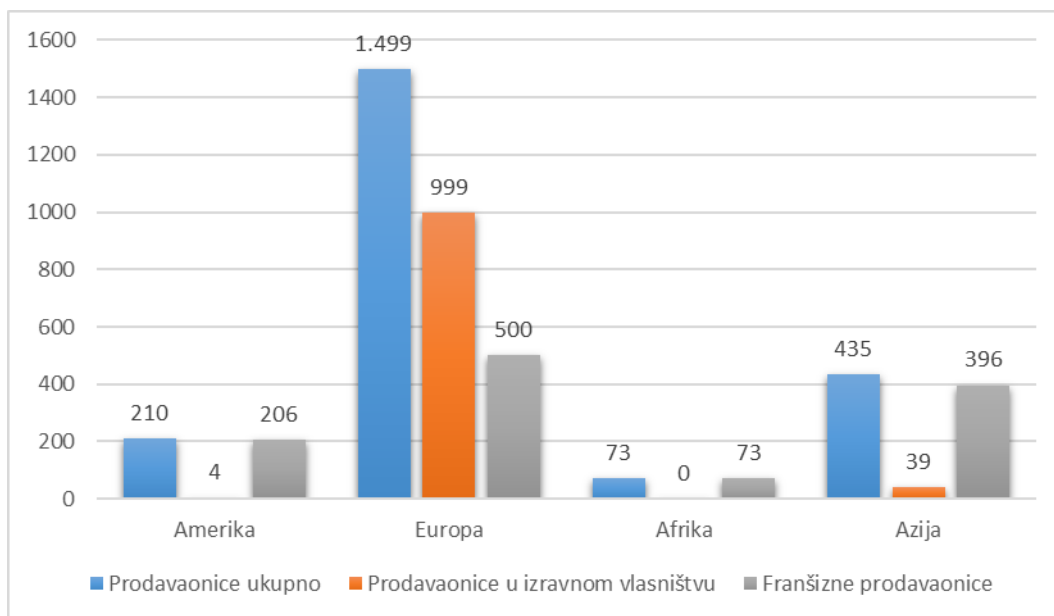
Mangov modni lanac nudi svoj franšizni sustav diljem Europske unije kao i u glavnim svjetskim metropolama i gradovima. Njihov franšizni sustav stavlja primateljima franšize na raspolaganje sveobuhvatan sustav koji pokriva sve aspekte vezane uz marketing proizvoda i upravljanje franšizom. Jedan je od najuspješnijih europskih franšiznih *brendova*, a na *Franchise Europe* listi TOP 500 franšiza koje posluju u Europi zauzeo je 47. mjesto.

Primateljima franšize Mango pruža takozvano „*ready-to-go*“ poslovanje. To je oblik poslovanja, odnosno *franchisinga* u kojem se primatelji franšize trebaju usredotočiti isključivo na povećanje prodaje, dok se Mango brine za sve ostale aspekte kao što su: uvijek biti u tijeku s najnovijim *trendovima*, pružanje kolekcija koje su kompletne, opsežne i raznovrsne, isporučivanje u skladu s potrebama primatelja franšize izbjegavajući moguće troškove zaliha, provođenje projekata uređenja interijera franšiznih trgovina, osposobljavanje franšiznog prodajnog i upravljačkog tima, redovito mijenjanje izloga u franšiznim trgovinama i slično. Također, tu se podrazumijeva i kontinuirano pomaganje pri prikazivanju određenih stavki i pomoć s prodajnim pitanjima tijekom organiziranih periodičnih posjeta Mangovih stručnjaka za proizvode i marketing.

Mango ima velik utjecaj na društvo, kako u zemljama u kojima proizvodi svoje proizvode, tako i u zemljama u kojima prodaje, u aspektima kao što su stvaranje gospodarske aktivnosti i zapošljavanje, a time i kvalitete života i uvjeta zaposlenika, primatelja franšize, proizvođača i drugih suradnika. Glavni rizik koji proizlazi iz ove aktivnosti je neispunjavanje očekivanja, vlastitih ili različitih dionika, u takvim aspektima. Stoga se fokusiraju na ono što je ključno, a to je komunikacija, suradnja i rad s dionicima.

Kao što je već spomenuto, Mango aktivno surađuje s društvom u različitim sferama u kojima obavlja svoje aktivnosti. Svi primatelji Mango franšize, kao i zaposlenici i proizvođači također se obvezuju na sve već ranije spomenute vrijednosti tvrtke, poštivanje Kodeksa i poštivanje obveza iz aspekta društvene odgovornosti.

Franšizne trgovine također moraju poslovati na uravnotežen način i uz najmanji mogući utjecaj na okoliš. Zbog toga se Mango brine za ključna obilježja franšiznih trgovina i prezentaciju proizvoda, kao što su osvjetljenje, prostor i klimatizacija jer smatraju da su to stavke koje su nužne za kvalitetno upravljanje poslovanjem. Također, pri obnovi starih ili otvaranju novih franšiznih trgovina uzima se u obzir niz politika i aktivnosti kako bi se smanjila potrošnja energije, a time i smanjila emisija štetnih plinova.



Grafikon 3: Broj Mango prodavaonica 2016. godine (Izvor: Mango Mng Holding, 2017)

Prema izvještaju za 2016. godinu, kao što prikazuje grafikon 3, jedna trećina prodavaonica u Europi su u izravnom vlasništvu Manga (999 od 1499). S druge strane, u Africi nema niti jedne trgovine u izravnom vlasništvu, već su sve franšizne. U Aziji također uglavnom prevladavaju



franšizne prodavaonice (396) s nekolicinom izravnih (39), a u Americi su sve franšizne (206) osim neznatnih 4 u izravnom vlasništvu. Što se tiče Hrvatske, slično kao i u Europi općenito, od ukupnih 13 prodavaonica, 12 je u izravnom vlasništvu, a samo je jedna franšizna.

Mango djeluje putem franšiza u zemljama u kojima su kulturna i administrativna obilježja različita od njihovih, pa je stoga pogodnije da se upravljanje odvija u istoj zemlji. Pored toga, ovaj sustav upravljanja primjenjuje se u i slučajevima gdje postoji odlična lokacija i kada je priroda tržišta prikladnija za to, čak i u zemljama u kojima već postoje trgovine u izravnom vlasništvu. Postoje razni odjeli unutar tvrtke Mango koji se bave svojim međunarodnim granama. Sve trgovine imaju istu dinamičnu atmosferu, nudeći visoku razinu usluge kupcima. Postojanje kontinuiranog usavršavanja i razvoja osigurava da su standardi isti bez obzira gdje se geografski nalazi Mango prodavaonica.

Franšize su vrlo važne za Mango kao organizaciju i ključne su za njegov uspjeh. Kao što je već spomenuto, tim za proširenje nudi franšizama sveobuhvatnu uslugu. Jamstvo specifičnih marža, kao i vlasništvo nad Mangovim dionicama dok franšiza ne izvrši prodaju, također su ključni elementi ovog odnosa. Mango je uz franšize zabilježio velik porast prodaje i one su mu pomogle da postane jedna od najznačajnijih međunarodno priznatih franšiznih tvrtki.

Godine 2016. 79% ukupno ostvarenog prometa odgovaralo je prodaji na vanjskim tržištima. Na dan 31. prosinca 2016. Mango je bio prisutan u 110 zemalja kroz 2.217 trgovina, od čega je 1.050 trgovina u vlasništvu tvrtke i 1.167 franšiza (Mango Mng Holding, 2017).

## 5. Zaključak

Popularnost franšiznog poslovnog modela proizlazi iz različitih prednosti navedenih u ovome radu, kako za davatelja franšize, tako i za primatelja, a uz sve to franšizno poslovanje ima i dokazanu visoku stopu uspjeha, što je nesumnjivo atraktivno za nove poslovne pothvate posvuda.

U evoluciji bilo kojeg modnog *brenda*, rast poslovanja kroz *online* i maloprodajne trgovine ključan je strateški problem. Nakon inicijalnog lansiranja i konsolidacije, neizbježno je u svakom životnom ciklusu modne marke razmotriti međunarodnu ekspanziju i internacionalizaciju svog poslovanja. Iako postoje mnoge rute za pristup novim tržištima, sve više *brendova* diljem svijeta odlučuje se za strategiju *franchisinga* jer ona ima pravu ravnotežu između održavanja kontrole *brenda* i upravljanja rizikom kapitala. Isto tako, omogućuje i jednostavan put do novih tržišta jer se stručnost lokalnih partnera može se iskoristiti kao pomoć pri ulasku u novu zemlju. Zbog toga nije ni čudno da je modna industrija sektor u kojemu je *franchising* najzastupljeniji.

Za države poput Indije, Kine, Australije, SAD-a i slične, *franchising* je jedini izvediv model jer ih odlikuje široka rasprostranjenost i multikulturalna geografija koje ponekad predstavljaju problem, a *franchising* predstavlja idealno rješenje jer omogućuje davatelju franšize da uz pomoć primatelja franšize razumije kulturalne afinitete potrošača što stvara uvjete za učinkovitiji i brži rast i širenje.

*Franchising* se u modnoj industriji razvio kao način povećanja prodaje i postizanja boljeg pozicioniranja robne marke jer je takav oblik poslovanja mnogim globalno poznatim *brendovima* donio potrebnu popularnost i prepoznatljivost jer osigurava brže širenje i prodiranje na tržište.

Na temelju globalno poznatih i priznatih modnih tvrtki poput Benetton Grupe i Manga koji su navedeni u ovome radu kao primjeri *franchisinga* u modnoj industriji, može se zaključiti da su obje tvrtke uvidjele i iskoristile prednosti ovakvog oblika nastupa na tržištu jer više od polovice ukupnog broja njihovih prodavaonica čine franšize. Iako se njihovi modeli *franchisinga* razlikuju, franšize su od neizmjerne važnosti za njih i ključne su za postizanje njihovih uspjeha. Ovaj rad dokazuje da su i Benetton Grupa i Mango zapravo postigli tako visoku razinu uspješnosti, popularnosti, prepoznatljivosti i reputacije upravo zahvaljujući širenju putem *franchisinga*, jer su franšize te koje u njihovom ukupnom prihodu generiraju najveći dio zarade.

## Popis literature

- Alpeza, M. i Erceg, A. (2012). *Franšiza - 20 najtraženijih odgovora*. 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje. *Osijek: Centar za poduzetništvo*. Preuzeto 28.04.2018 s: [http://www.fransiza.hr/Fransiza-20\\_odgovora\\_2012.pdf](http://www.fransiza.hr/Fransiza-20_odgovora_2012.pdf)
- Andrijanić, I. (2012). *Poslovanje u vanjskoj trgovini*. Zagreb: Mikrorad d.o.o.
- Benetton Group (bez dat.) Posjećeno 02.05.2018. na <http://www.benettongroup.com>
- Benetton Group (2017). *Integrated Report 2016*. Preuzeto 02.05.2018. s <http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2017/11/Bilancio-Integrato-30.11.2017-INGL.pdf>
- Bogojević, I. i Wiśniewski, M. (2013). *Vrste franšiza*. Preuzeto 29.06.2018. s <http://franchising.hr/abc-fransiza/142/vrste-fransiza/>
- Cocuzza, A. (2016). *International Franchising in the fashion industry*. Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli, Rim. Preuzeto s [http://tesi.eprints.luiss.it/18299/1/668171\\_COCUZZA\\_ALBERTO.pdf](http://tesi.eprints.luiss.it/18299/1/668171_COCUZZA_ALBERTO.pdf)
- Čičić, I. i Erceg, A. (2013). *Franšizno poslovanje - stanje u Hrvatskoj. Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, XXVI(1), 323-335*. Preuzeto 30.04.2018. s <https://hrcak.srce.hr/file/159543>
- Erceg, A. (2012). *Franšizni poslovni model i njegov utjecaj na strategije rasta poduzetnika* (Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Osijek). Preuzeto s 10.06.2018. s <https://www.bib.irb.hr/615780>
- European Franchise Federation (2015). *Franchise statistics – Europe*. Preuzeto 01.05.2018. s <http://www.eff-franchise.com/Data/FRANCHISE%20STATISTICS%20-%20EUROPE%20-%20source-EFF.pdf>
- Franchise Europe (bez dat.). *Top 500 European Franchises – Ranking*. Preuzeto 01.05.2018. s <https://www.franchiseeurope.com/top-500/>
- Franchising.hr (2016). *Trgovina kao na platnu*. Preuzeto 04.05.2018. s <http://franchising.hr/clanak/1004/trgovina-kao-na-platnu/>
- Franchising.hr (2017). *Benetton mijenja strategiju*. Preuzeto 04.05.2018. s <http://franchising.hr/clanak/1140/benetton-mijenja-strategiju/>

- Franchising In Fashion Industry* (2009). Preuzeto 30.04.2018. s <https://www.franchiseindia.com/magazine/2009/April/Franchising-in-fashion-industry.413>
- Gugnani, A. (bez dat.). *Fashion Franchising: Scope and Challenges*. Preuzeto 30.04.2018 s <http://www.technopak.com/Files/fashion-franchising.pdf>
- IHS Markit Economics (2017). *Franchise Business Economic Outlook for 2017- August Forecast Update*. Preuzeto 01.05.2018. s [https://franchiseeconomy.com/files/Franchise\\_Business\\_Outlook\\_Aug\\_2017.pdf](https://franchiseeconomy.com/files/Franchise_Business_Outlook_Aug_2017.pdf)
- Krupka, Z., Ozretić Došen, Đ. i Previšić, J. (2012). *Osnove međunarodnog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga.
- Mango (bez dat.) Posjećeno 06.05.2018. na [www.mango.com](http://www.mango.com)
- Mango Mng Holding (2017). *Mango 2016 Sustainability Report*. Preuzeto 15.05.2018. s <https://st.mngbcn.com/web/oi/servicios/rsc/pdf/IN/mem/mem2016.pdf>
- Matić, B. (2016). *Međunarodno poslovanje - institucije, pravila, strategije* -. Zagreb: Ekonomski fakultet.
- Špac, L. (2013, veljača 28). Varteks izgubio distribuciju Levi'sa za Hrvatsku i regiju. *Jutarnji list*. Preuzeto 30.04.2018. s <https://www.jutarnji.hr/biznis/financije-i-trzista/varteks-izgubio-distribuciju-levi%E2%80%99sa-za-hrvatsku-i-regiju/1198610/>

## Popis grafikona

Grafikon 1: Franchising u Hrvatskoj prema udjelima u sektorima 2012. godine .....	11
Grafikon 2: Broj prodavaonica Benetton Grupe 2016. godine .....	23
Grafikon 3: Broj Mango prodavaonica 2016. godine .....	34

## Popis tablica

Tablica 1: Top 10 franšiza u Europi u 2018. godini.....	8
---	---